

متى تكون المعلومات حق لكل مواطن؟



# الثقافة الإدارية

• العدد ١١٨ • يناير ٢٠٠٨ • (مجلة علمية ربع سنوية - يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة)

## ٢٠٠٨ ونظرة تفاؤل للإدارة المصرية؟

د. صفوت النحاس:

لقد حان الوقت لتغيير النظرة إلى  
الوظيفة العامة وتحسين سمعتها



تعدلات تشريعية وقانونية  
وتنظيمية لتطوير العملية التعليمية

هل يمكن إنهاء خدمة  
العامل دون إرادته؟

فكر وأربح  
جوائز قيمتها  
١٠٠٠ جنيه

العمل جزء من الوقت.. هل حقق أهدافه؟

ما هي شروط منح العالوة الشعبية؟



# عائد يفوق حساباتك..

توفير  
البريد المصري  
على  
حساباتك السنوي  
في مصر



البريد المصري  
EGYPT POST

معاً.. خدمة أفضل

لمزيد من المعلومات اتصل بـ

٠٨٠٠٨٠٠٢٨٠٠

[www.egyptpost.org](http://www.egyptpost.org)



# التنمية الإدارية

العدد ١١٧ • السنة ٢٦ • أكتوبر ٢٠٠٧ م

مجلة علمية ربع سنوية يصدرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

في هذا العدد



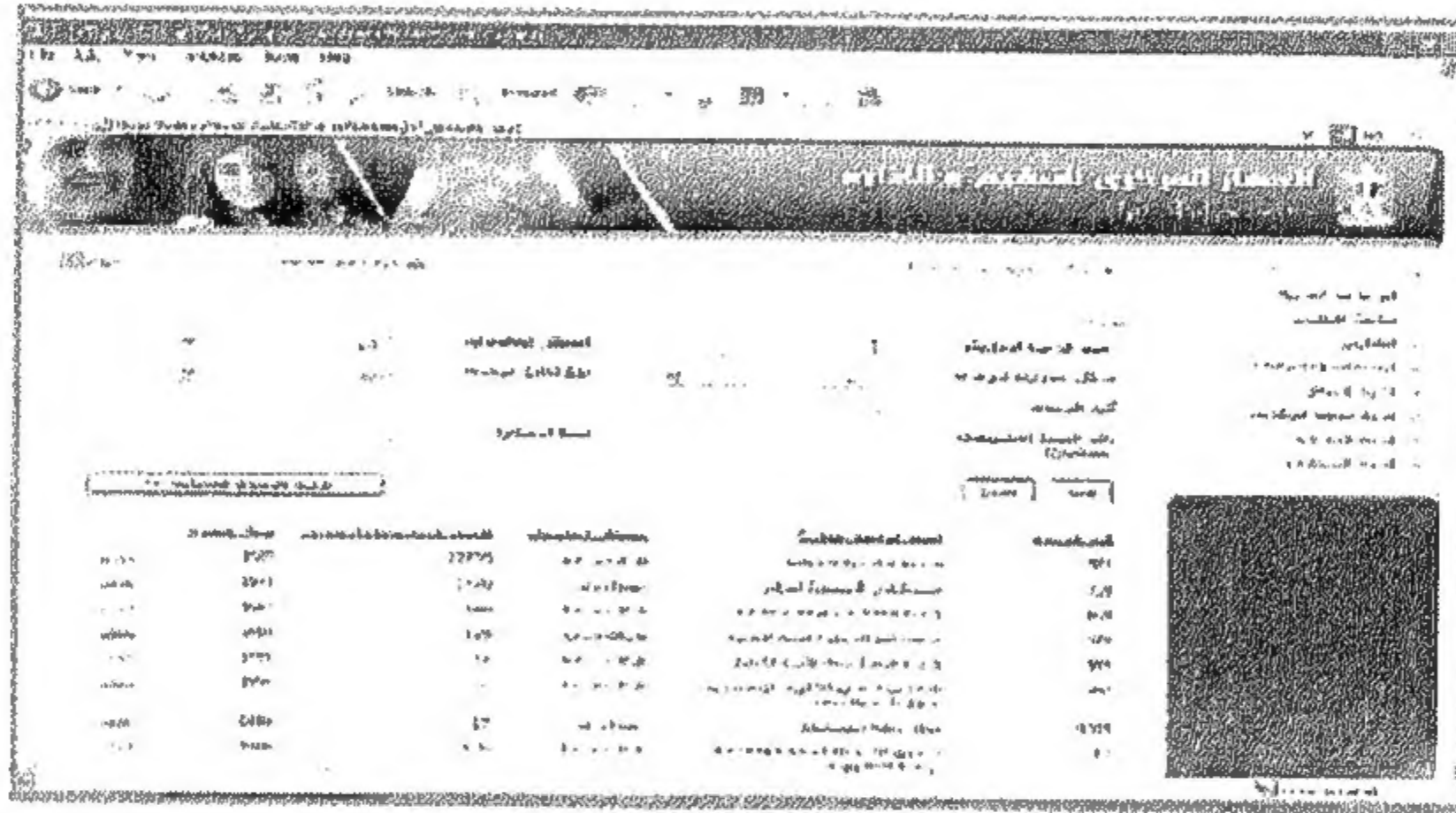
في حوار صريح وشامل مع د. صفوت النحاس

هل يحمل ٢٠٠٨ نظرة تفاؤل

نحو الإدارة المصرية؟

5

الحكومة الإلكترونية المفهوم والخصائص



10

ما مدى فاعلية نظام العمل جزء من الوقت؟

20

التجارة الإلكترونية مفاهيم وتحديات

44

دراسة للجهاز يقترح تعديلات تشريعية وقانونية لتطوير العملية التعليمية

14

هل يمكن إنهاء خدمة العامل دون إرادته؟

42



الجودة الشاملة في التدريب

37

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير

د. صفوت النحاس

مدير التحرير

جمال سيد عبدالعال

إخراج فني عادل محمد حسن

أعضاء مجلس الإدارة

حسن السيد عبد السلام

نوال محمد بيومي

وداد يعقوب نخيله

محمد زكي محمد

سلوى حسين الرويني

المراسلات:

توجه المراسلات باسم

مدير تحرير مجلة التنمية

الإدارية - الجهاز المركزي

للتنظيم والإدارة :

١ طريق النصر - مدينة

نصر - القاهرة

رقم البريد : ١١٧٦٣

تليفاكس : ٢٢٦٠٢٠٨٣

البريد الإلكتروني

CAOA-CAOA64@YAHOO.COM

رقم الإيداع بدار الكتب: ٦١٣٩

طبعت بمطابع أخبار اليوم شارع الصحافة

خبركم بالبريد



# نحو تغيير مسار تضخم الجهاز الادارى

كما ان أكبر الاثار السلبية لهذا التضخم على اقتصاد الدولة أن جملة الانفاق على الاجور والمرتبات للعاملين يبلغ نصف ميزانية الدولة ومع ذلك تبدو متواضعة نظرا للعدد الكبير من العاملين ، وقد حدث هذا التضخم عبر سنوات طويلة نتيجة سياسات التشغيل حتى وصل العدد نحو ٥,٧ مليون عامل وقد كان عدد العاملين عام ١٩٦٦ نحو ٩٣٣ ألف وفي خلال ٤١ عاما وصل متوسط الزيادة السنوية في عدد العاملين بالجهاز الحكومى ١١٤ ألف موظف سنويا .

وكان الزاما علينا فى هذا الموقف ان نبحث فى كيفية تغيير مسار الجهاز الادارى من خلال اعاده هيكلته للوصول الى ما يسمى بالهيكل الفاعل وتغيير مسار نحو ٢٠٪ من اجمالى عدد العاملين - حيث اشارت الاحصائيات ان هناك ساعيا لكل ٨ موظفين وهذا شئ غير موجود فى جميع دول العالم - الذين يشكلون وظائف الخدمات المعاونه الى شركات ومؤسسات لها دور فعال، وتطوير سياسة الاجور والحوافز حتى تكون هناك زيادات حقيقه تزيد على معدل التضخم رغم ما تبذله الحكومة من جهود فى هذا الصدد واستخدام عدد كبير من العماله بعد اعدادها فى تقديم الخدمات الحكومية بشكل فعال لتحسين صورة الجهاز الادارى أمام المتعاملين وفصل مقدم الخدمة عن مؤديها واختيار عناصر شابه ذات كفاءة ومهارة عالية فى غطاء من الشفافية والوضوح تساهم فى دعم وتطوير الجهاز الادارى واعادة تأهيل العماله ذات السن الصغير ونظرا لأهمية هذا الموضوع سوف ينشر فى العدد القادم دراسة كاملة عن تضخم الجهاز الادارى اسبابه وجذوره وآثاره وطرق العلاج .



بقلم:

د. صفوت النحاس

التضخم بمعناه البسيط ان عدد العاملين فى جهة معينه اكبر من طاقة حجم العمل الفعلية أى أنه يمكن إنجاز حجم العمل بمستوى عال من الجودة بعدد قليل من العاملين دون الحاجة الى هذا الحجم، ويمثل هذا العدد الزائد صورة من صور البطالة المقنعة التى تعوق سير العمل ، ويعد متوسط أداء مشاركتها فى حجم العمل منخفضه ومع ذلك قد يكون هناك

طاقات بشرية ذات كفاءة علمية ومهارات فنية متميزة داخل نطاق العمل تفوق متطلبات حجم العمل مما يفقدها قيمتها وتمثل خسارة للجهاز الادارى لعدم استغلالها الاستغلال الامثل .

وان تزايد حجم العمالة فى مصر اعاق استخدام القوى البشرية بشكل فعال نتيجة تفتيت الأعمال وسوء توزيعها مع صعوبة تقييم أداء العاملين على كافه المستويات بعدالة وموضوعية وتحولت تقارير الكفاية

الى عمل روتينى بدليل أن اكثر من ٩٥٪ من العاملين يحصلون على درجة ممتاز بدون تفرقه بين المتميز والمجتهد والمتكاسل وبمقارنه عدد الموظفين بالعدد الكلى لسكان مصر يصبح هناك موظف لكل ١٢ مواطن وهى نسبه عاليه اذا قارناها بدول العالم حيث تتراوح متوسطات التشغيل لكل موظف من ٢٥٠-٦٠٠ مواطن ويرجع ذلك الى الفتره التى كان يتم فيها التعيين لمجرد ايجاد عمل فقط وليس وفقا للاحتياجات الفعلية للجهاز الادارى مما اوجد جيشا من الموظفين ومن نتيجة ذلك ان ظهرت سلبيات كثيرة لعدم ارتفاع الانتاجية ونقص الجودة وانخفاض مستوى تقديم الخدمات الحكوميه المقدمة للمواطنين.



في حوار صريح وشامل مع د. صفوت النحاس

# هل يحمل ٢٠٠٨ نظرة تفاؤل

## نحو الإدارة المصرية؟

لقد حان الوقت لتغيير  
النظرة الى الوظيفة  
العامة وتحسين سمعتها

مع انتهاء عام ٢٠٠٧ وبداية عام جديد  
وما سبق أن أعلنت عنه الحكومة في  
بداية العام المنصرم من مشاريع عدة  
لتطوير الجهاز الإداري وتحسين كفاءته  
فهل مازالت هناك آمالا لتحقيق طموحات  
المواطنين والعاملين بالجهاز الإداري  
للدولة في عام ٢٠٠٨.

لذا كان هذا الحوار مع الدكتور  
صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي  
للتنظيم والإدارة المسئول عن اقتراح  
القوانين والمشاروعات الخاصة  
بالعاملين وتطوير الجهاز الإداري  
للدولة ليكشف لنا عن وضع الجهاز  
الإداري والنظرة المستقبلية خلال العام  
الحالي ٢٠٠٨.

أجرى الحوار:

جمال سيد عبد العال







# وصلت الزيادة في المرتبات الى ٦٠٪ في اول يوليو الماضي نتيجة سياسة الدولة لتحسين أوضاع العاملين

المتغيرات ما يلي :

١ - انتهاء أنظمة الاقتصاد الحر واعمال  
اليات السوق .

٢ - ارساء مبادئ حرية التجارة الدولية  
وفتح الاسواق على مصراعيها وازالة  
العوائق التي كانت تحد من التبادل  
التجاري .

٣ - ظهور تيار العولة الجارف كنتاج  
طبيعي لعصر ثورة الاتصالات .

٤ - اشتداد سرعه التقدم العلمي  
والتكنولوجي فلقد أفرز عصر المعرفة  
نهضة تكنولوجية واسعة وتطويراً غير  
مسبوق في مجال نظم المعلومات وكان  
للطفره المعرفية المتزايدة أثارها في ظهور  
السموات المفتوحة والقنوات الفضائية  
والاقمار الصناعية ، وشبكات المعلومات  
الدولية والتوسع في تعميم واستخدام  
الحاسبات الالية ونظم البرمجة الالية في  
شتى دوائر وأوساط الاعمال مما احدث  
فجوة معرفيه ورقمية بين الدول المتقدمة  
والدول النامية .

٥ - بروز فكر جديد متطور أتى بمسمى  
الادارة الرشيدة أو الحكم الرشيد.  
وانه مما لا شك فيه ان تلك المتغيرات  
المتعاظمة كان لها تأثيرها على دور الدولة  
ورسالتها التي تزايدت وتطورت ، ومن ثم  
تطلبت تغييرات في النهج والمسار فلقد  
اصبحت المجتمعات تعيش عصرا جديدا  
تحمل سماته التسابق ، والمنافسة  
،والاسراع نحو الابتكار ،والابداع في الاداء  
والانجاز . وقد سرنا في هذا الطريق  
خطوات كبيره ونحن نعمل جاهدين على  
مواكبة هذه التطورات لان الادارة هي  
اساس التقدم والتطور في كافة المجالات

## معالم الدور الجديد للجهاز الاداري

■ معنى ذلك ان سيادتكم ترى ان  
هناك ضرورة ملحة في الوقت الراهن  
لإعادة صياغة رسالة الجهاز الاداري ؟  
ان هناك اهمية لاعادة صياغة رساله  
الجهاز الاداري للدولة لتكون قاصرة على  
أنشطة الوظائف الاساسية للدولة مع  
التخلص من كافة الانشطة الاخرى التي  
تتفق مع رسالته كجهاز للادارة العامة  
للمجتمع ، والتخلي عن الانشطة التي  
تتطلب إدارة خاصه بمنشآت القطاع  
الخاص ، وتركيز الجهاز الاداري على  
تهيئة المناخ الجاذب للاستثمار والتخفيف  
من حدة البيروقراطية الادارية ، ورفع  
المعانة عن المواطنين عند التعامل مع

ككل ضرويه ملحة في الوقت الحالي ولكن  
يتعذر تحقيقه في غيابه جهاز اداري قوى  
وفعال وكفاء لايعانى من أمراض الادارة  
حتى يستطيع تحمل أعباء هذا الاصلاح  
بمجالاته المتعددة السياسية والاقتصادية  
والاجتماعية والثقافية .

والجهاز المركزي للتنظيم والادارة يقع على  
عاتقه اتخاذ كافة الإجراءات والسبل  
للتطوير والتحديث للجهاز الاداري وميكنه  
اعماله واعمال قواعد الحوكمة في اجراءاته .

## المتغيرات السياسية والاقتصادية

■ هل ترى سيادتكم ان الجهاز الاداري  
في مصر مازال في غفوه ولم يستطع ان  
يساير المتغيرات السياسية والاقتصادية  
الدولية ؟

أدت المتغيرات السياسية والاقتصادية  
المتلاحقة التي تعرضت لها جميع دول  
العالم خلال السنوات الاخيرة الى التأثير  
على وظائف الدولة ومن ثم على رساله  
الجهاز الاداري للدولة مما شكل التحدي  
الاكبر امام المجتمعات ومن ابرز تلك

## اقول للشباب الحصول

## على « المؤهل » ليس شرط

## الحصول على « الوظيفة »

■ ان مصر تمر بمرحلة فكر جديد متى  
يدخل هذا الفكر الى الجهاز الاداري حتى  
يستطيع ان يقدم خدمات افضل  
للمواطنين ؟

أرى ان هناك رغبة وطنية عارمة تسعى  
الى احلال الفكر الجديد في شتى مجالات  
الحياه عند التعامل مع مختلف قضايا العمل  
الوطني في اطار المراجعة الشاملة للاهداف  
والسياسات والبرامج المعمول بها استثمارا  
لمناخ الحريات وحالة الحوار وحرية التعبير  
بغية الوقوف على الافكار والمقترحات من  
شتى طوائف المجتمع وعلى مستوى جميع  
التيارات والاتجاهات للوصول الى افضل  
النتائج صلاحية للتطبيق بما يحقق صالح  
قضايا اساسية لافراد الوطن .

## أولويات برامج التطوير

وهنا تاتي قضايا أساسية على قمة  
أولويات التطوير ألا وهى قضية تطوير  
الجهاز الاداري الذي يعد من اهم  
الاطروحات التي يجب ان تحظى باهتمام  
القائمين بعملية الاصلاح ، نظرا لاهمية  
جهاز الدولة وارتباطه بقضية التنمية  
المجتمعية ومسؤوليته عن دمج المواطن  
وتفعيل دور قطاعات المجتمع الاخرى ،  
لاسيما ان اى قصور في اداء وحدات  
الجهاز الاداري والمنظمات العامة يمثل عائقا  
للتنمية .. في وقت أصبحت فيه كفاءة نظم  
الحكم تقاس بقدرة كفاءة الجهاز الاداري  
للدولة .

■ ماهو دور الجهاز المركزي للتنظيم  
والادارة في هذا التطوير والاصلاح ؟  
فالاصلاح الشامل على مستوى المجتمع



# زيادة الحد الأدنى للأجور سيؤدي الى تحسين أوضاع العاملين ويساهم في تنفيذ البرنامج الانتخابي لرئيس الجمهورية



في سبيل الانطلاق نحو تحقيق معدلات التنمية المأمولة .  
ولعل الحقائق تؤكد ضرورة اتخاذ اجراءات لتنفيذ البرنامج القومى للاصلاح الادارى .

■ هل يستطيع الجهاز الادارى للدولة القيام بهذا الدور في ظل تضخم بأعداد كثيرة من العاملين بما لا يتناسب مع حجم العمل فيه ؟

لقد تضخم الجهاز الادارى بعدد من العاملين لا يتناسب مع حجم العمل به ومع ذلك يجب ان تستمر عجلة التنمية والتطوير الادارى لتلك الوحدات الادارية تنظيميا ووظيفيا حتى يتطور الاداء فيها الى الافضل لتواكب التغيرات العالمية في كافة المجالات الادارية والاقتصادية والاجتماعية حيث أن هذا التضخم يمثل عائقا امام التطوير حيث تبلغ جملة أعداد الوحدات الادارية فى حدود ٥٨٠ جهة بينما جملة اعداد الهياكل التنظيمية المعتمدة اكثر من ٦٣٠ هيكلا تنظيميا ووحدات الادارة المحلية ٢٤٨ وحدة ادارية ، الهيئات العامة " اقتصادية / خدمية " فى حدود ١١٠ هيئة و جملة اعداد الموظفين ٥,٧ مليون موظف فى ٢٠٠٦/١/١ وتعدد الاشكال القانونية للوحدات الحكومية نحو ٢٦ شكل ومسمى مما ادى الى عدم وجود معايير واضحة للفرقة بين :

- المجلس القومى والمجلي الاعلى وكلاهما كيان تنظيمى .  
- الجهاز المركزى ، والجهاز التنفيذى وكلاهما كيان تنظيمى .

في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة يستطيع المواطن فى اى ركن من العالم ان يعرف ما يدور فى العالم فى نفس اللحظة ومن خلال شبكه الانترنت ولذلك نقول دائما فى كل برامجنا التدريبية للقيادات الادارية يجب ان نفكر عالميا ونتحرك محليا حتى نستطيع ان ننفذ برنامج للاصلاح الادارى ..  
أن نتوصل الى اليات واضحة لحل المشكلات التى تعانى منها الوحدات الادارية بالقطاع الحكومى فى مصر دون خوف من اقتحامها ما دامت تراعى البعد الاجتماعى ولا تمس المراكز القانونية المستقرة للعاملين بكافه الوحدات الادارية .

وان الاصلاح الادارى هو الجناح الاخر للاصلاح الاقتصادى لان الاقتصاد لن ينمو ويزدهر الا فى ظل ادارة سليمة لا تشكو من تضخم الاجهزة وتشابكها او تكس العاملين فيها بما لا يجاوز احتياجات العمل ، ولا من بطء الاجراءات وتعقيدها .

وبناء على ذلك فإن الاصلاح الادارى يعد حتما لمواجهة المشكلات القائمة التى تقف عائقا

## برنامج قومى

## للاصلاح الإدارى

## للقضاء على التراكمات

الاجهزة الحكومية

١ - الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات القومية وحمايتها من الاهدار أو سوء استخدامها .

٢ - توفير فرص حقيقة للنجاح امام كافه الافراد والجماعات لإمكانية الاستفادة من هذه الفرص بكفاءة وفاعلية .

٣ - صياغة السياسات ووضع الانظمة المحفزة الداعمة لكل الاطراف ذوى العلاقة للقيام بمهامها وتحمل عبء مسئولياتها فى عملية التنمية .

٤ - تهيئة الانظمة ووضع الاليات التى تحقق التقدم التقنى والعلمى المستمر اللازم لبناء قاعدة تكنولوجية توفر متطلبات واحتياجات التنمية وضرورة بناء تقنية محلية تخدم اغراض التنمية .

٥ - حماية حياة الافراد والجماعات والمحافظة على حقوق كافه الاطراف .

٦ - توفير مقومات جوده الحياة ليستمتع الافراد بحياتهم .

٧ - معاونه ذوى القدرات المحدودة والامكانيات غير الكافية ، وتعريضهم بما يؤهلهم للحياه الكريمه .

٨ - توفير مناخ يدعم الرغبة وينمى القدرة على الابداع والابتكار وتحريك دوافع الافراد والجماعات والمؤسسات لتطوير عناصر الحياه وتحسين جودتها .

■ **أشترتم سيادتكم من قبل الى ضرورة تنفيذ برنامج قومى للتطوير الادارى هل هذا سيكون مثل الشعارات السابقة التى أطلقت من قبل مثل الثورة الادارية والاصلاح الادارى ؟**



- الهيئة العامة والهيئة القومية .  
والجهة الواحدة لها أكثر من هيكل تنظيمي .

كما قد يؤدي تعدد الهياكل التنظيمية داخل الوحدة الادارية الواحدة المصحوب باستقلال الموازنه الى تفتيت الانشطة المنتمية لكيان إداري واحد وتجزئة المكونات المتجانسة مما يضعف علاقات التواصل بين الافراد ويؤدي أيضا الى تكرار الانشطة المتماثلة وهو سبب لتضخم الهياكل التنظيمية كما يمثل العاملون بالجهاز الإداري للدولة نسبة ٢٧٪ من اجمالي

قوة العمل ولا يحقق اضافة مباشرة للاقتصاد الوطني بل إن أجور العاملين ومعاشاتهم تمثل حوالي ٥٠٪ من موازنة الدولة .

### ■ هل يعد هذا التضخم تحديا امام تطوير الجهاز الادارى ؟

نعم هناك من الآثار الناجمة عن تضخم الجهاز الادارى .

منها بيئة عمل غير مناسبة وعدم تحديد المسئولية والمركزية ودورها فى تفويض العمل وتضارب الاختصاصات وعدم رضا العاملين مع الجهاز الادارى للدولة ، البطء فى تقديم الخدمات الجماهيرية .

### تحقيق العدالة بين العاملين

### ■ كيف يمكن تفعيل دور الجهاز لمواجهة هذه التحديات ؟

قد اصبح هناك ضرورة حتمية الى انشاء قواعد البيانات بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة لدعم اتخاذ قرارات التنمية والتطوير الادارى وتحقيق اهداف برنامج الاصلاح الادارى .

إصلاح نظم الادارة الحكومية .

تطوير مستوى الخدمة المدنية .

رفع كفاءة الاداء بمختلف وحدات الجهاز الادارى للدولة .

التأكد من مدى تنفيذ الاجهزة الحكومية لمسئولياتها .

وذلك لدعم ساسية الجهاز فى :

- اقتراح القوانين واللوائح الخاصة بالعاملين وابداء الراى فى المشروعات المتعلقة بشئونهم قبل إقرارها .

- تطوير نظم شئون الخدمة المدنية .

- دراسة وتحديد احتياجات مختلف

الوحدة الإدارية	عدد الموظفين	عدد الوحدات	عدد الوحدات الفرعية
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100
الهيئة العامة للإدارة المحلية	1000	10	100

الوحدات الادارية من العاملين فى مختلف المهن والتخصصات مع الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص .

- دراسة ومراجعته مشروعات موازنات الاجور ، ومراجعته مشروعات انشاء الاجهزة الجديدة تنظيماً ووظيفياً ، ودراسة إعادة التنظيم وتعديل اختصاصات اجهزة قائمة قبل اعتمادها من السلطة المختصة .

- رسم ساسية وخطط تدريب العاملين لرفع مستوى اداء وكفاءة العاملين فى مجالات التنظيم والادارة .

- قياس اداء الوحدات الادارية بالمعايير الدولية حتى يتم التحول الى الاعمال الالكترونية بدلا من اليدوية .

وحتى يمارس الجهاز اختصاصاته بكفاءة عالية لتنفيذ الاعمال والواجبات وصولا للاهداف ' فقام الجهاز بإنشاء قواعد بيانات متنوعة لدعم اتخاذ القرار والتحول الى الاعمال الالكترونية بدلا من الاعمال اليدوية ، وامتداد ذلك الى الوحدات الادارية بالقطاع الحكومى عن طريق شبكة

٣,٩ مليون من

العاملين بالدولة

يعملون فى المجالات

الانترنت وذلك فيما يخص العاملين بهذا القطاع .

هذا وقد قام الجهاز باتخاذ اجراءات فعالة لانشاء موقع الكترونى للجهاز على الشبكة الدولية للانترنت يحتوى على صفحات ومعلومات عن اهداف الجهاز واعماله وانجازاته سوف يتم نشره قريبا .

كما قام بنشر معلومات عن كافة الخدمات الادارية المقدمة من كافة الوحدات التابعة للجهاز الادارى للدولة على شبكة الهاتف برقم ١٣٤ ، وذلك لتسهيل أمور تقديم الخدمات للمواطنين كما قام الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بالتعاون مع وزارة الدولة للتنمية الادارية بانشاء منافذ للخدمات الجماهيرية فى كافة المحافظات لتقديم الخدمات للمواطنين حيث يتم اطلاع المواطن على تفاصيل الخدمة وطباعه نماذجها للثأ و التوجة بها لجهة تادية الخدمة لاتمامها .

وهذه المجالات هى المراحل الاولى للاعمال الالكترونية التى سوف يتم تطويرها وتحديثها ونشرها على كافة وحدات الجهاز الادارى للدولة .

### ■ نال مشروع قانون الوظيفة العامة الكثير من الاتهامات بأنه غير دستورى وغير قانونى ولا يراعى مصالح العاملين لماذا هذا القانون و عندنا القانون الحالى وترسانه من القوانين المعدلة لبعض مواد القانون الحالى ؟

أن القانون الحالى به بعض الجوانب الايجابية ولكنه بعد مرور ٣٠ عاما على العمل به هناك بعض السلبيات التى تقلل من فاعلية الجهاز الادارى للدولة مثل :

الاستمرارية بلا حدود فى علاقه الموظف بالجهاز الادارى بالدولة وصرف النظر عن كفاءته او التزامه بالواجبات والمسئوليات المحددة له .

عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الاداء وقياس الكفاية الانتاجية للعاملين الامر عن كفاءته او التزامه بالواجبات والمسئوليات المحددة له

■ يرى الرئيسى الفرنسى نيكولا ساركوزى ان بلاده فى حاجة الى اصلاح ادارى من خلال دمج بعض المؤسسات الحكومية فى بعضها وفى تقليل موظفى الجهاز الحكومى الى النصف بحلول عام ٢٠٠٩ فى بعض المصالح حفاظاً على المال العام ايمانا منه بان كل يورو يصرف على الحكومة بغير حق هو اقتطاع من حق المواطن الفرنسى ويرى





**ان الحكومة الفرنسية يجب ان تدار على غرار المؤسسات الخاصة الناجحة بتقليل الانفاق قدر الامكان وزيادة الاستثمارات لمصلحة الشعب... ما رأى سيادتكم؟**

لدينا ٥,٧ مليون موظف بالحكومة لا تستطيع الدول الغنية أن تتحمل تبعاته وإن جزء من عائد التنمية يذهب في شكل زيادة في الاجور والمرتبات وإن كانت بشكل غير واضح نظراً لكبر حجم العمالة في الحكومة ولذلك فالجهاز يقوم باعادة هيكلة الجهاز الادارى لتصحيح مسارة ونعمل على توفير الكوادر القادرة على قيادة مجالات التنمية والعمل على تطويرها لتدعيم قدرة الدولة في تحقيق التقدم وإن قطاع الصناعة يسعى الى جلب المزيد من الاستثمارات بالاضافه الى ما تحقق خلال الفترة الخاصة ومع ذلك ان هذا الاستثمار يتطلب عمالة فنية على مستوى مهارى مرتفع ولكن لن يتحقق ذلك دون إرساء قواعد لاسس تعليم فنى متميز وتأهيل خريج يتعامل مع التكنولوجيا الحديثة

**إعادة الهيكلة**

كما يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى ضوء التوجهيات والسياسة العامة للدولة متمشيا مع الواقع المعاصر للمجتمع وتحقيقا للاهداف المنشودة من كافة الوحدات الادارية التابعة للجهاز الادارى للدولة باعادة الهيكلة لكافة الهياكل التنظيمية لهذه الوحدات الادارية وصولا للهيكل المطور النموذجى الذى يعبر عن الواقع التنظيمى الحقيقى الفاعل الذى من خلاله يتم ادارة العمل فى سهولة ويسر وتقديم الخدمات العامة للمواطنين واختيار الافراد والعاملين داخل الوحدات الادارية فى ضوء احتياجات فعلية وحقيقة للعمالة .

**■ اشرت سيادتكم الى ان العمالة الموجودة تنقصها المهارة التى ادت الى البطالة وإذا كان القطاع الخاص متضرر من نوعية العمالة المتوافرة فى السوق فما الذى يمكن ان يقدمه القطاع الخاص؟**

فى نفس الوقت الذى تتزايد فيه نسبة البطالة نجد أن هناك شكوى من الشركات وقطاع الصناعة من صعوبة توفير عمالة فنية ماهرة حيث يحتاج هذا القطاع الى ما يزيد على ٢٠٠ ألف عامل نظراً لوجود فجوة فى مستوى التأهيل وفى توفير العمالة ذات التخصصات المحددة التى لا تتوافق مع احتياجات سوق العمل وأصبحت الجامعات والمدارس الفنية

## الأجر العادل وتحديد الواجبات ومحاسبة المخطئ طريق القضاء على الفساد

ومواصفات الكوادر العاملة المطلوبة من خريجي قطاعات التعليم المختلفة وفق استراتيجية واضحة ومعلنة عن احتياجات سوق العمل والمواصفات المهارية المطلوبة خلال المرحلة المقبلة حتى يكون اللحاق بالجامعات والمعاهد الفنية وفقاً لاحتياجات الدولة .

**■ فى ظل سياسة التحول الى اقتصاد السوق هل ترون سيادتكم أهمية لتطوير دور الادارة المحلية؟**

يجب إعادة صياغة اختصاصات المجالس الشعبية والمحلية وتطوير التشريعات والقوانين التى تحكمها مع التطبيق الفعلى للامركزية الادارية والتطبيق التدريجى للامركزية المالية مع التوزيع العادل للثروة بين المحافظات والاقاليم وامتلاك المحليات لمواردها مع التزام المحليات بالسياسات العامة التى تضعها الحكومة المركزية .

وفى اللامركزية يمكن للمجتمع المحلى من تحديد اهدافه واحتياجاته بوضوح بحيث يتهيأ له اوسع الفرص لحل مشكلة بكفاءة عبر المشاركة فى عمليات التخطيط وصنع القرار والتنفيذ والمتابعة والمراقبة والتقييم .

ومخرجاتها عبئاً على الدولة وليست سنداً لها فى عملية التنمية ،لذا يقوم الجهاز باعادة هيكلة الجهاز الادارى وتحديد الفائض والعجز فى الوظائف لاعادة تأهيل الزائد عن حجم العمل .

واذا كان القطاع الخاص أكثر المتضررين من انخفاض المستوى المهارى للعاملين اصبح دورة أساسياً ولازماً فى مشاركة المؤسسات التعليمية جهودها لتخريج عمالة ماهرة وحتى يمكن تخفيف العبء الواقع على موازنه الدولة الموجهة للتعليم .

ودور الدولة هو تحديد اعداد

## دعم التنمية المحلية

## تساعد على تخفيف

## الأعباء الملقاة على الدولة



العمل فى ظل التطور التكنولوجى المتسارع الذى أحدث تغييراً فى وسائل الانتاج واسلوب العمل .

■ **سيادتكم عضواً فى المجلس الاعلى للاجور الاترون انه قد آن الاوان لربط الاجور بالاسعار بعد التحول الاقتصادى الى نظام السوق الحر؟**

فى الحقيقة تسعى الدولة حالياً الى تطوير سياسة الحد الادنى للاجور فى إطار جهودها لتوفير فرص عمل جديدة للارتقاء بمستوى معيشة المواطن وتحسين نمط توزيع الدخل وتوفير الحافز على العمل بدلا من المطالبة باعانات اجتماعيه ، اما بالنسبة لمراجع الحد الادنى للاجور فلقد شهد متوسط الاجر الحقيقى للموظفين اتجاها تصاعدياً خلال الفترة الاخيرة وبلغ متوسط الاجر الحقيقى للموظفين اتجاها تصاعدياً خلال الفترة الاخيرة وبلغ متوسط الاجر الحقيقى للموظف نحو ٦٧٠ جنيهاً سنوياً فى عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وزادت هذه النسبة خلال عام ٢٠٠٧ وستزيد ان شاء الله فى العام المالى القادم نتيجة سياسة الدولة الى تحسين اوضاع المرتبات والاجور .

■ **المواطن العادى لا يعرف ان هناك مجلس اعلى للاجور وماهى وظيفته وهل يمكن ان تعرف المواطن ما هو دور ووظيفة المجلس الاعلى للاجور؟**

تم انشاء المجلس القومى للاجور فى عام ٢٠٠٣ بموجب قانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٣ وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٩٨٣ لسنة ٢٠٠٣ للقيام بمهام عديدة اهمها :

وضع الحد الادنى للاجور على المستوى القومى بمراعاة نفقات المعيشة وايجاد الوسائل والتدابير التى تكفل تحقيق التوازن بين الاجور والاسعار.

وضع الحد الادنى للعلاوات السنوية الدورية بما لا يقل عن ٧ ٪ من الاجر الاساسى الذى تحسبه على اساسه اشتراكات التأمينات الاجتماعيه .

تصديق هيكل الاجور لمختلف المهن والقطاعات والانشطة بالدول لتحقيق التوازن المطلوب فى توزيع الدخل القومى من خلال تشخيص المشاكل والعيوب القائمة فى نظام واحكام سياسات الاجور والحوافز السائدة فى مختلف المهن والقطاعات (حكومى / عام/ خاص ) .



## قطاع الصناعة والاستثمار يحتاج الى ما يزيد على ٢٠٠ ألف عامل ذوى تخصصات لا تتوافر فى سوق العمل

اجتماعيه واقتصادية سوف نظل نعانى من وطأتها سنوات قادمة وان احد الحلول الهامة لها فى الوقت الحالى ان نتحرك باسرع ما نحن فيه الآن عن طريق نشر ثقافه " الوظيفة الخاصة " وأن الحصول على المؤهل ليس شرطاً للحصول على الوظيفة ولكن المؤهل الذى يحتاجه سوق العمل هو الذى سيحصل على الوظيفة وهذا يعنى إعادة النظر فى سياسة القبول بالجامعات والمعاهد التى تعد سوق العمل فى حاجة الى خريجيهما والتوجه دون تردد نحو التخصصات التى يحتاج اليها سوق

■ **يشكو العاملون بالمحليات من انخفاض اجورهم بالمقارنه بالعاملين بالقطاعات الاخرى من اجهزة الدولة ، فما رأى سيادتكم ؟**

اذا قرأنا ميزانية الدولة للاجور نجد ان الاجور والمرتبات للعاملين بقطاع المحليات يستحوذ على النسبة الغالبة من الاجور المدفوعة للعاملين بالحكومة حيث وصل ما يحصل عليه العاملون بالمحليات نحو ٢٦,٥ مليار جنية بنسبة ٤٣,٩ ٪ من الاجمالى مقابل ٢٥,٨ ٪ للجهاز الادارى بنسبة ٤٢,٧ ٪ و ٧,٩ مليار للهيئات الخدمية بنسبة ١٣,٣ ٪ من الاجمالى ومع ذلك فأننا اتفق معك أن أجور العاملين بالمحليات اقل الاجور ولكنها تستحوذ على هذه النسبة العالية من الاجور لان عدهم يصل الى نحو ٣,٩٢٢ مليون بالمقارنه ١,٧٥١ مليون فى الجهاز الادارى و ٥١٢ الف بالهيئات العامة .

■ **أريد أن اوجه لسيادتكم سؤال بسيط فى عدد كلماته ولكنى أرى انه صعب ويمس المجتمع المصرى بأسره . متى يتم القضاء على مشكلة البطالة؟ إن البطالة مشكلة قومية لها اثار**

وضع اليات وتشريعات واعادة

هيكله الاجهزة الحكومية

للقضاء على ابواب الفساد





السلطة المختصة ذلك بخطاب رسمي الى الجهاز .

اما بالنسبة للتعاقد المؤقت فإن الجهاز لا يمانع في تعاقد الجهات الادارية مع من تشاء من عماله مؤقتة وفقا لاحتياجاتها .

وان الجهاز ليس لديه مانع من تجديد التعاقد مع العمالة المؤقتة مادام ذلك في حدود الاعتمادات المالية اللازمة للصرف على هذه العمالة بشرط ان تطلب السلطة المختصة ذلك مرفقا به البيانات المطلوبة في حدود الاعتمادات المالية المخصصة للصرف على العمالة .

■ **ما اثر وجود قانون لتداول المعلومات التي طالب به الرئيس مبارك على تفعيل مؤسسات المجتمع المدني والمواطن في مكافحة الفساد ؟**

إنه كلما زادت درجة وعي المواطنين كلما زادت درجة التأثير الذي يمكن إحداثه و ان زيادة قسمة الوعي بالمواطنة ومستوى مشاركة المواطنين وجمعيات ومنظمات المجتمع المدني كلما زاد دورهم في مجال مكافحة هذا الوباء الاجتماعي (الفساد)

كما ان حرية تداول المعلومات لها أهمية في ممارسة المواطن لحقه في الحصول على المعلومات التي تساعد على تعزيز العلاقة المتبادلة بين الدولة والمواطن وتساعد على الكشف عن مواطن الخلل والتجاوز

وصيانه ذلك تحتاج الى منح شأغلى الوظيفية العامة الاجر العادل وتحديد الواجبات ومحاسبة المخطئ بطريقه رادعة ووضع ضمانات تحقق العدالة لاختيار الافضل كفاءة وخبرة وقدرة بعيداً عن المجاملات والمحسوبيات والوساطة وفي نفس الوقت فإنه يجب ان يكون هناك إصلاح إدارى يتواءم مع الإصلاح الاقتصادي بما يحقق الشفافية ومكافحة الفساد الإدارى .

■ **يقول البعض ان الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أغلق باب التعيينات .. الا على أصحاب الوساطة والمحسوبيات .. فما رأى سيادتكم ؟**

أن الجهاز لا يملك سلطة التعيين الدائم أو المؤقت في الجهاز الإدارى للدولة لان ذلك يرجع للسلطة المختصة ويقتصر دور الجهاز بالنسبة للتعين الدائم على الافراج عن الدرجات التي تقرر السلطة المختصة شغلها طبقا لاحتياجاتها الفعلية بشرط ان تطلب

## العمالة الماهرة

## تهديد

## القطاع الخاص

رسم السياسة القومية للاجور ووضع برامج قومية شاملة لها في علاقتها بالانتاجية والمستوى العام للأسعار ومستويات المعيشة .

إجراء الدراسات اللازمة على المستوى القومى لاعادة النظر فى الحد الأدنى للاجور مع مقترحات دورية لا يتجاوز ثلاث سنوات على الأكثر .

**يبلغ الحد الأدنى للاجور فى الحكومة ٣٥ جنيهاً شهرياً .. الا ترى سيادتكم ان هذا الاجر لا يتفق مع الارتفاع السريع فى الاسعار ويتطلب إعادة النظر فى تحريك الحد الأدنى للاجور ..**

إن زيادة الحد الأدنى للاجور او تحريكه يتطلب معرفه العديد من الامور بعضها يتعلق بالخزانه العامة للدولة وقدرتها على تحمل أعباء الزيادات المتوقعة من جهة و اوضاع صناديق المعاشات والتأمينات الاجتماعيه فى ضوء حساباتها ومع ذلك فإنه لا يوجد موظف فى الحكومة يحصل على هذا الحد الأدنى ، لقد قامت الحكومة خلال السنوات الاخيرة بضم العلاوات الاجتماعيه وما سوف يتم ضمها لاحقا الى المرتب الاساسى مما يساعد على تحسين اوضاع العاملين بالدولة ويشعرهم بالفائدة المادية من الإصلاح الاقتصادي وفى تنفيذ البرنامج الانتخابى للسيد رئيس الجمهورية . كما ان هذا الموضوع محل دراسة نظرا للظروف الاقتصادية والتطورات السريعة فى ارتفاع الاسعار فإننا ندرس كيفية وضع حلول مباشرة تتناسب مع مستويات المعيشة ومعدلات التضخم المعلنه

### الاجر العادل ومكافحة الفساد

■ **لقد زادت فى الآونة الاخيرة قضايا الفساد التي تم الكشف عنها .. هل معنى ذلك ان الوظيفة العامة أصبحت احد مصادر الفساد الإدارى ؟**

لقد حان الوقت لتغير النظرة الى الوظيفة العامة وتحسين سمعتها ووضع ضوابط لاختيار العاملين بما يحقق كفاءة الاداء والانجاز والتركيز على المجاسبة فى ضوء الاهداف المحققة نظرا لان قلة معدومة الضمير والوازع الدينى استغلت الوظيفة العامة واصبحت بالنسبة لها طريقاً لحصد المكاسب غير المشروعه ولاصلاح



# الجهاز يشترك في فعاليات مؤتمر التنمية والتدريب بلبيبا



شارك أربعة من قيادات الجهاز في فعاليات المؤتمر الوطنى الأول للتنمية والتدريب الذى عقد بالجمهورية العربية الليبية خلال شهر أكتوبر الماضى لمناقشة واقع التدريب والتنمية الإدارية فى ليبيا، الرؤية المستقبلية للتدريب وتنمية الموارد البشرية، الميكنة الإدارية كأحد مداخل التنمية الإدارية وقد ناقش المؤتمر نحو ١٨ ورقة عمل على مدار يومين تناولت العديد من الموضوعات

التي قدمها بعض اساتذة الجامعات والباحثين ومسؤولى التدريب والتنظيم والإدارة فى مختلف الدول العربية.

وعرضت الأستاذة/ سلوى أحمد عوض الله رئيس مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى ورقة عمل بمسمى نبذة عن الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة. استعرضت فيها دور الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة (الأهداف - الاختصاصات - الهيكل الوظيفى.. الخ) وأيضاً استعراض نشاط قطاع التدريب بالتركيز على مركز إعداد القادة للقطاع الحكومى الإدارة المركزية للتدريب.

ثم عرضت الأستاذة/فايزة لبيب محمود سالم رئيس الإدارة المركزية للتنظيم والترتيب وموازنة الوظائف ورقة عمل تحت عنوان «التدريب عن بعد ودوره فى تنمية العنصر البشرى» استعرضت فيها واقع التدريب الإدارى فى مصر - متطلبات التحول نحو التدريب عن بعد - الفوائد المتوقعة من تطبيق نظام التدريب عن بعد - إشكاليات تطبيق نظام التدريب عن بعد.

أما الورقة الثالثة:

فقد قدمتها الأستاذة نجوى هانم محمد عيسى رئيس الإدارة المركزية للبحوث ومنظومة التدريب فى جمهورية مصر العربية وآفاق التطوير» استعرضت فيها منظومة التدريب الإدارى بجمهورية مصر العربية ودراسة تحليلية للقوانين والقرارات - أهم محاور العملية التدريبية - مشاكل ومعوقات التدريب فى مراحله المختلفة - نتائج الدراسات الميدانية فى هذا الشأن - التوصيات.

وكانت الورقة الرابعة التى قدمتها الأستاذة درية أحمد كحيل مدير عام الإدارة العامة لمتابعة وتقييم التدريب بالإدارة المركزية

وقد حظيت أوراق العمل التى قدمها الجانب المصرى بكثير من المناقشات للحصول على قدر أكبر من المعلومات عن التجربة الراقدة للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى برامج الإصلاح الإدارى وتنمية الموارد البشرية والتى تم تغطيتها على أكمل وجه وبأحسن صورة.

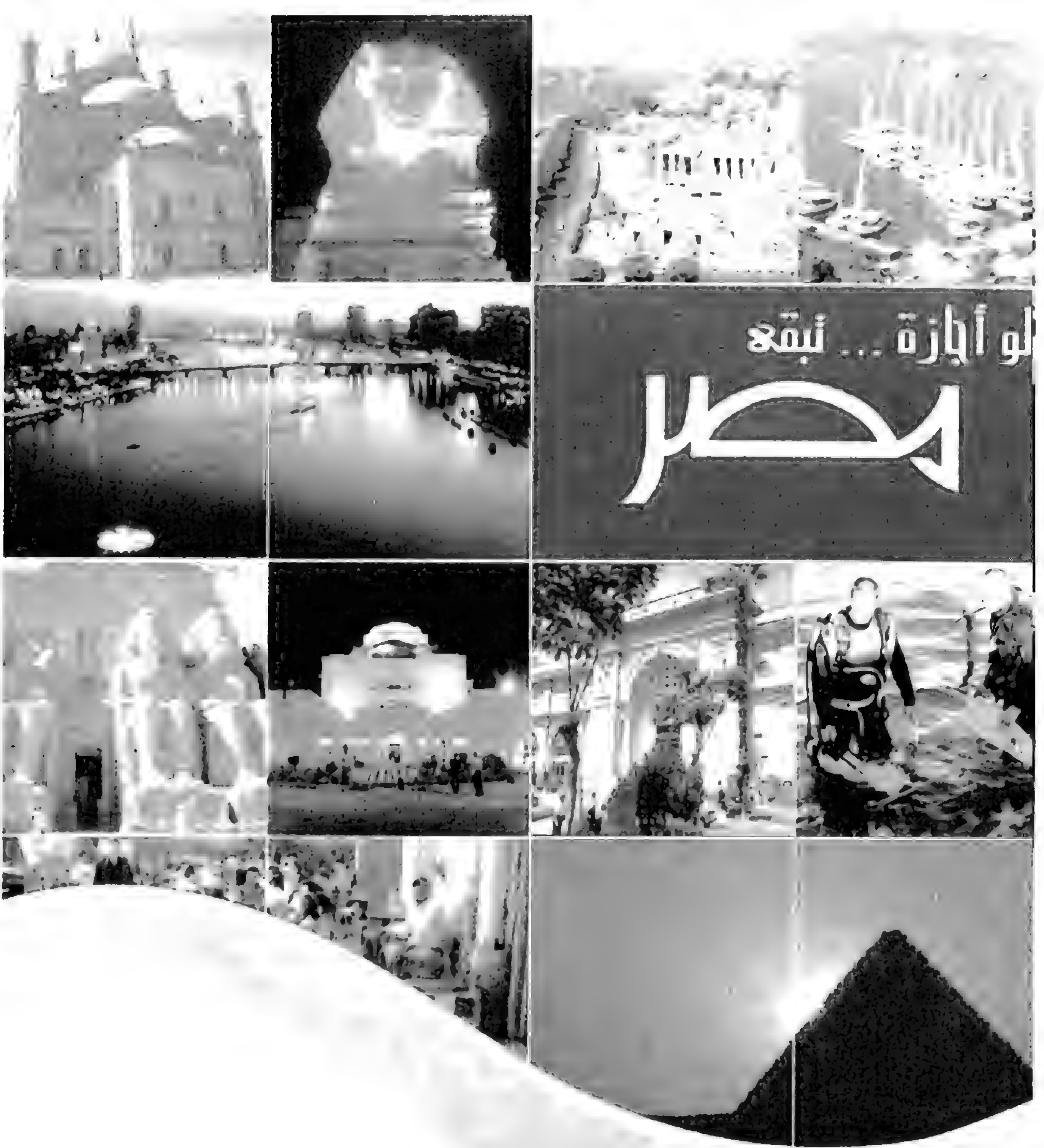
للتدريب «أساليب تقييم ومتابعة المتدربين من شاغلى وظائف الإدارة العليا» استعرضت فيها أبعاد عملية تقييم ومتابعة المتدربين شاغلى وظائف الإدارة العليا - تقييم ومتابعة المتدرب، موضوعات التقييم والمتابعة، الخطة العامة للتقييم والمتابعة - أسس تقييم ومتابعة المتدرب.

تحت شعار زيادة القدرة التنافسية للعمالة العربية

## المنامة تستضيف المؤتمر العربى الثالث لتنمية الموارد البشرية

عقد بالعاصمة البحرينية المنامة خلال الفترة من ٧ إلى ٩ يناير الحالى المؤتمر العربى الثالث لتنمية الموارد البشرية تحت شعار نحو زيادة القدرة التنافسية للعمالة العربية استهدف المؤتمر إلى تفعيل الاستراتيجية العربية لتنمية القوى العاملة والتشغيل والتعرف على المفاهيم العامة فى مجال اقتصاديات تنمية الموارد البشرية مثل رأس المال البشرى ورأس المال المعرفى ومعايير الأداء والكفاءة والجودة بجانب إلقاء الضوء على عوائد الاستثمار فى تنمية الموارد البشرية والتعرف على التجارب الدولية والعربية الرائدة فى مجالات التدريب المهنى والتعليم التقنى واستحداث أو تفعيل آلية شراكة بين أطراف الإنتاج الثلاثة لتطوير منظومة التعليم والتدريب المهنى وتشجيع التعاون الثنائى والاقليمى العربى والدولى فى مجال تنمية الموارد البشرية والتدريب المهنى للمؤتمر وتناول خمسة محاور رئيسية مع التركيز على الاستفادة القصوى من التقارير القطرية حيث يتناول المحور الأول الشراكة فى تنمية الموارد البشرية والتشغيل ومفهوم وآليات الشراكة فى تنمية الموارد البشرية أما المحور الثانى اقتصاديات تنمية الموارد البشرية وتكامل الأدوار لدعم اقتصاديات التعليم والتدريب ودور اقتصاد المعرفة ومصادر التعلم الجديدة فى تعزيز القدرة التنافسية للموارد البشرية أما المحور الثالث فيدور حول تمكين المرأة وتنمية الموارد البشرية ودور التأهيل والتدريب فى تمكين المرأة. أما المحور الرابع فتناول نظم معلومات تنمية الموارد البشرية من جانبى العرض والطلب أما المحور الخامس فيتناول دور القطاع الخاص فى زيادة القدرة التنافسية والتنمية البشرية.





الهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي  
 Egyptian Tourist Authority



# دراسة للجهاز تقترح تعديلات تشريعية وقانونية لتطوير العملية التعليمية

## اشترك المحافظين في بحث واقتراح السياسة التعليمية والأبنية المدرسية

### التربية والتعليم

(٤) قيام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات تحت إشراف السادة المحافظين ووزارة التربية والتعليم بإقتراح الخطط التنفيذية والمشروعات والبرامج التي تؤدي إلى تنفيذ السياسة الموضوعية سلفاً وإقتراح التشريعات اللازمة لذلك وقيام مديريات التربية والتعليم بالمحافظات تحت إشراف المحافظين ووزارة التربية والتعليم بإقتراح الوسائل التي تؤدي إلى نشر التعليم في الميادين المشار إليها في أوسع نطاق مع مراعاة التطوير في ألوان المعرفة من واقع البيئة المحيطة

(٥) إشترك السادة المحافظين ومديريات التربية والتعليم مع الوزارة الأم في إقتراح الخدمات التعليمية في كافة الميادين الخاصة بذلك لتلبية إحتياجات المحافظات بما يتلاءم وظروف كل محافظة

(٦) قيام مديرية التربية والتعليم بالمحافظات بوضع الوسائل المؤدية لتوثيق العلاقة بين المدارس والمعاهد وبين البيئة وصولاً إلى تحقيق الخدمة العامة للجميع عن طريق مجال الآباء والمعلمين ونظم المجتمعات المدرسية

(٧) إشترك المحافظين ومديريات التربية والتعليم في رسم سياسة الأبنية المدرسية وإتخاذ الإجراءات اللازمة لفتح المدارس وتحديد أماكنها وتوزيعها على الإدارات التعليمية في ضوء إحتياجات كل منها وعلى ضوء الموازنة المخصصة لذلك بوزارة التربية والتعليم

(٨) اشترك كل من المحافظة ووزارة التربية والتعليم في وضع الخطط لمواجهة إحتياجات الدول العربية والأفريقية والآسيوية والإسلامية وغيرها من الدول من المعلمين والفنيين وإعداد مشروعات التعاون الثقافي بين الجمهورية وغيرها من الدول

(٩) اشترك كل من المحافظين ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات في رسم السياسة التحويلية لتنفيذ المشروعات التعليمية وإقتراح الميزانيات اللازمة على ضوء الخطة الموضوعية سلفاً وعلى ضوء الإحتياجات التعليمية للمحافظات

كما يجوز عند الضرورة قيام المحافظ داخل نطاق المحافظة بالموافقة على استخدام وفورات في إعتمادات بنود وأنواع ذات الباب

في دراسة هامة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم شارك في إعدادها الأستاذة فائزة لبیب رئیس الإدارة المركزية للتنظيم والترتيب وموازنة الوظائف حول أهمية التوسع في تطبيق اللامركزية في إدارة العملية التعليمية في المحافظات من حيث اللوائح والقرارات والقوانين الواجب إعادة النظر فيها والتعديلات التنظيمية في الهيكل التنظيمي لكل من وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في المحافظات

### إعداد فائزة لبیب

### رئيس إدارة مركزية بالجهاز

الإدارة المحلية ولا يجوز نقل أى من هؤلاء أو ترقية إلا بعد أخذ رأى المحافظ

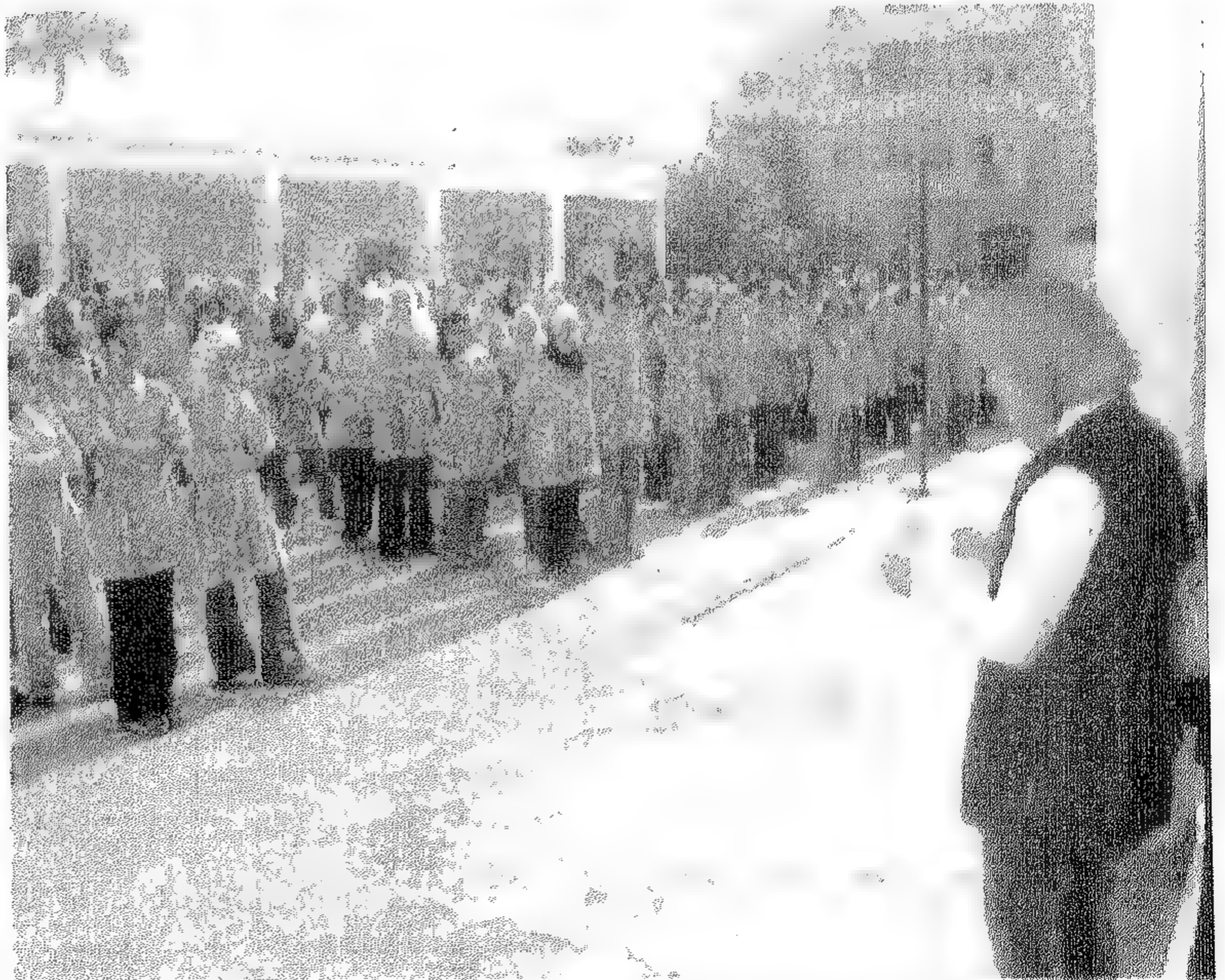
(٢) أن تشكل بالوزارات والمحافظات لجان دائمة لاختيار القيادات وأن لجنة القيادات بديوان عام المحافظة هي التي تختار من يشغل وظائف مديري ووكلاء المديريات

(٣) اشترك المحافظين ومديريات التربية والتعليم في بحث وإقتراح السياسة التعليمية والتربوية في جميع ميادين التعليم العام والفنى قبل الجامعى مع المختصين بوزارة

### إقترحات الدراسة بعض التعديلات التشريعية

(١) أن يكون شغل وظائف مديري ووكلاء المديريات بقرار من السلطة المختصة " المحافظ " وتدرج وظائفهم بموازنة مديريات الخدمات وكذلك الإعتمادات المالية اللازمة لمرتباتهم ومخصصاتهم بموازنة وحدات

## استحداث وظيفة مفتش عام للرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة التعليمية





## دراسة دولية ١٩٪ ارتفاعا

### في متوسط الأجور في مصر عام ٢٠٠٧

أوضحت دراسة أعدتها مجموعة هاى جروب الدولية عن الأجور والمرتبات في مصر حدوث زيادة كبيرة في متوسط الأجور خلال عام ٢٠٠٧ خاصة بالنسبة للوظائف المهنية المتخصصة والوظائف الإدارية العليا وذلك بناء على الاستطلاع الذى أجرته المجموعة لنحو ٨٥ مؤسسة تعمل في مختلف أنحاء مصر وأشارت الدراسة إلى أن هذه الزيادة تعتبر الأعلى مقارنة بمتوسط زيادة الأجور في منطقة الخليج الذى بلغ ٨,٥٪ وأوضحت الدراسة أن نسبة الزيادة في الأجور الثابتة «الأجر الأساسى والبدايات» بلغت ١٦,٥٪ وأن الاتجاه العام للزيادة أكثر حدة بالنسبة للوظائف المهنية والإدارية حيث تتحرك نسبة الزيادة في الأجور الأساسية من ١٦ إلى ١٨٪ وتعد شركات قطاع البترول والغاز في صدارة القطاعات من حيث معدلات الزيادة وأضاف أن المؤسسات تميل لتقديم أجور أكثر تنافسية للتعيينات الجديدة كما أن مصر تعد من الدول القليلة بالمنطقة التى تزيد الأجور بها بنسبة سريعة على عكس ما يحدث في قطر والإمارات حيث تحاول زيادة المرتبات هناك للحاق بنسبة التضخم المرتفعة أما في مصر فهناك فرصة أكبر للموظفين للحصول على مرتبات أعلى مما حصلوا عليه فعليا وذلك من خلال الفرص المطروحة بالسوق ومن أسباب ذلك وجود نقص في المهارات الأساسية بالإضافة إلى المعدل المرتفع في الوظائف الجديدة ذات الأجور التنافسية المطروحة.

الغير محظور استخدام وفورها لمواجهة مصروف يدخل في نطاق هذا الباب على أن يتم تعديل الحساب الختامى للجهة بمعرفة وزارة المالية .

■ اعتبار كافة الدرجات الخالية المحتفظ بها على سبيل التذكير بالنسبة لديوان عام كل محافظة ومديريات الخدمات بها وحدة واحدة والسلطة المختصة ( المحافظ ) سلطة نقل العاملين بدرجاتهم المالية فيما بينها بموافقة لجنتى شئون العاملين بكلا من الجهتين المنقول منها وإليها ، على ضوء الضوابط التى يضعها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى هذا الشأن وعلى أن يتم تعديل إستمارة الموازنة لكل من الجهتين على ضوء ذلك .

■ تعتبر جميع الدرجات المالية المشغولة بالنسبة لكل من دواوين عموم المحافظات ومديريات الخدمات بها وحدة واحدة ويكون للمحافظ المختص سلطة تحريك العمالة فيما بينها وفقا لاحتياجات العمل الفعلية وبناء على اقتراح كل وحدة محلية وذلك بنقل العاملين بدرجة المالية بموافقة لجان شئون العاملين بكل من الجهة المنقول منها وإليها ووفقا للضوابط التى يضعها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى هذا الشأن وعلى أن يتم تعديل إستمارة الموازنة لكل من الجهتين على ضوء ذلك .

وتناولت الدراسة ضرورة إجراء تعديلات تنظيمية فى الهيكل التنظيمى لكل من وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم فى المحافظات وذلك على ضوء ماسبق أن رأى فيه تعديل إختصاصات وزارة التربية والتعليم المنصوص عليها فى القرار الجمهورى رقم (٢٧١) لسنة ١٩٩٧ من خلال مايلي :-

#### تعديلات تنظيمية

■ إستحداث وظيفة مفتش عام فى المحافظات تابع لوزير التربية والتعليم مباشرة يعين من قبله ويباشر عمله من داخل مديريات التربية والتعليم بالمحافظات .

ويرى الجهاز أنه لوضع هذا الاقتراح موضع التنفيذ فإن الأمر يتطلب مايلي :

■ إستحداث تقسيم تنظيمى بالهيكل التنظيمى لوزارة التربية والتعليم يسمى التفقيش العام على أن يهدف هذا التقسيم إلى وجود آلية عملية لتحقيق الرقابة والمتابعة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم بالمحافظات .

■ إستحداث وظيفة تكرارية بسمى (المفتش العام) بعدد (٢٧) وظيفة لكافة المحافظات ومدينة الأقصر

على أن يمارس شاغلي هذه الوظائف أعمالهم التنفيذية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات المختلفة على أن يتم إتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بالحركة الوظيفية لهم من

خلال وزارة التربية والتعليم سواء فيما يتعلق بالتعيين أو بالنقل أو الترقية .

وعلى أن يختص شاغلي هذه الوظيفة بمباشرة كافة الواجبات والمسئوليات اللازمة للتأكد من قيام المديريات بدورها فى تحقيق ماخصص لها من برامج الخطة المعدة من قبل وزارة التربية والتعليم للأكدم من عدم وجود إنحرافات أو إهمال فى تنفيذ البرامج الخاصة بهذه الخطة أو التوقيات الخاصة بتنفيذها وإعداد تقرير بذلك يرفع إلى كل من المحافظ والوزير المختص لوضع الحلول المناسبة فى التوقيت المناسب .

٢ - إنشاء مجلس أعلى للتعليم على مستوى كل محافظة يضم فى عضويته السيد المحافظ أو من ينوبه ومسئولى التعليم فى المحافظة ٠٠٠ الخ وذلك بهدف توسيع دائرة المشاركة فى التعليم .

لذلك فإن لوضع إقتراح إنشاء مجلس أعلى للتعليم على مستوى كل محافظة موضع التنفيذ فإن الأمر يتطلب مايلي :-

- استصدار قرار جمهورى بإنشاء مجلس أعلى للتعليم على مستوى كل محافظة من محافظات الجمهورية يهدف هذا المجلس إلى توسيع دائرة المشاركة فى تطوير التعليم .

- يشكل المجلس الأعلى للتعليم بكل محافظة برئاسة المحافظ أو من ينوبه وعضوية كل من :-

■ مسئولى التعليم فى المحافظة / ممثل عن وزارة التربية والتعليم / مدير مديرية التربية والتعليم / رئيس الجامعة فى المحافظة / كبار المسئولين فى المحافظة /

رجال الأعمال / أصحاب المدارس الخاصة / ممثلين عن الجمعيات الأهلية .

■ يختص المجلس الأعلى للتعليم بالمحافظة بالتخطيط للتعليم فى المحافظة ورسم خطته وبرامجه ودراسة كل مايعرضه السيد المحافظ خاصاً بالسياسة العامة للتعليم بالمحافظة وله فى سبيل ذلك :-

■ تحديد الخطوط العامة للسياسة التعليمية والتربوية وكافة مراحل التعليم وتنوعياته المختلفة بما يحقق الأهداف القومية فى إطار السياسة العامة للدولة .

■ وضع سياسة ربط التعليم بالمحافظة بخطة التنمية الشاملة للدولة وتطويره ما يحقق أهداف هذه الخطة واحتياجات المجتمع والبيئة فى المحافظة .

■ رسم السياسة التى تهدف إلى إعداد هيئات التدريس وتوفير القوى البشرية اللازمة لمختلف مراحل التعليم وتنوعياته .

■ متابعة وتقييم تنفيذ السياسات العامة لتطوير وتحديث التعليم .

■ النظر فى السياسة والإطار العام للبحوث التربوية والدراسات المتصلة بمختلف الموضوعات التعليمية وتقييمها .

■ رسم السياسة العامة للكتب المدرسية ووضع النظم الخاصة بها .

■ تنظيم شئون التلاميذ الثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية والإتحادات .

■ دراسة إقتصاديات التعليم والإطار العام للخطة ومشروع الموازنة .







# هيئة المواد النووية

يسر هيئة المواد النووية أن تعلن عن استعدادها للمشاركة في إنجاح مشروعات التنمية والمسروعات الاستثمارية بالذوالة وذلك من خلال المساهمة في استكشاف مختلف الموارد الطبيعية مثل الثروات المعدنية والبتروول والغاز والمياه الجوفية بالإضافة لتوافر العديد من المنتجات البحثية والأجهزة المعملية . . . . . مثل :-

- (١) تنفيذ برامج الاستكشاف الجيوفيزيائي الجوي للبحث عن مصادر الثروة المعدنية والبتروول والغاز الطبيعي وإجراء عمليات الرصد البيئي .
- (٢) أجهزة ومعدات حفر الآبار باستخدام التقنيات الحديثة .
- (٣) تنفيذ عمليات السير الجيوفيزيائي للآبار لتحديد وتقييم خزانات المياه الجوفية وتحديد عمق وسك الطبقات الحاملة لها .
- (٤) استخدام الطرق السيزمية في تحديد بعض المعاملات الطبيعية اللازمة للأعمال الإنشائية والهندسية .
- (٥) استخدام طرق المسح الكهرومغناطيسي في عمليات الاستكشاف عن الثروات المعدنية والمياه الجوفية والتطبيقات الهندسية .
- (٦) حمض الفوسفوريك المنقي (تركيز ٥٦% لاستخدامه كسماد معدني ومخصب زراعي للنباتات حيث يحتوي على العناصر الكبرى والصغرى اللازمة للنبات بالإضافة لاستخدامه في تطهير شبكات الري بالتقييط (مسجل بوزارة الزراعة برقم ٢٦٩٣ لسنة ٢٠٠١) .

(٧) توافر الحديد من المعادن الاقتصادية مثل معادن الزركون والامنيوم والماجنتيت والروميل والجارنت والتي تستخدم في الحديد من الأغراض الصناعية وتفرق نظيراتها من المعادن المستوردة من حيث المواصفات الطبيعية والكيميائية .

(٨) إجراء التحاليل المعدنية والكيميائية للمسخور والمعادن والتربة والمياه لتحديد محتوياتها من العناصر السائدة والشحيحة والسامة وذلك باستخدام أحدث الأجهزة المعملية .

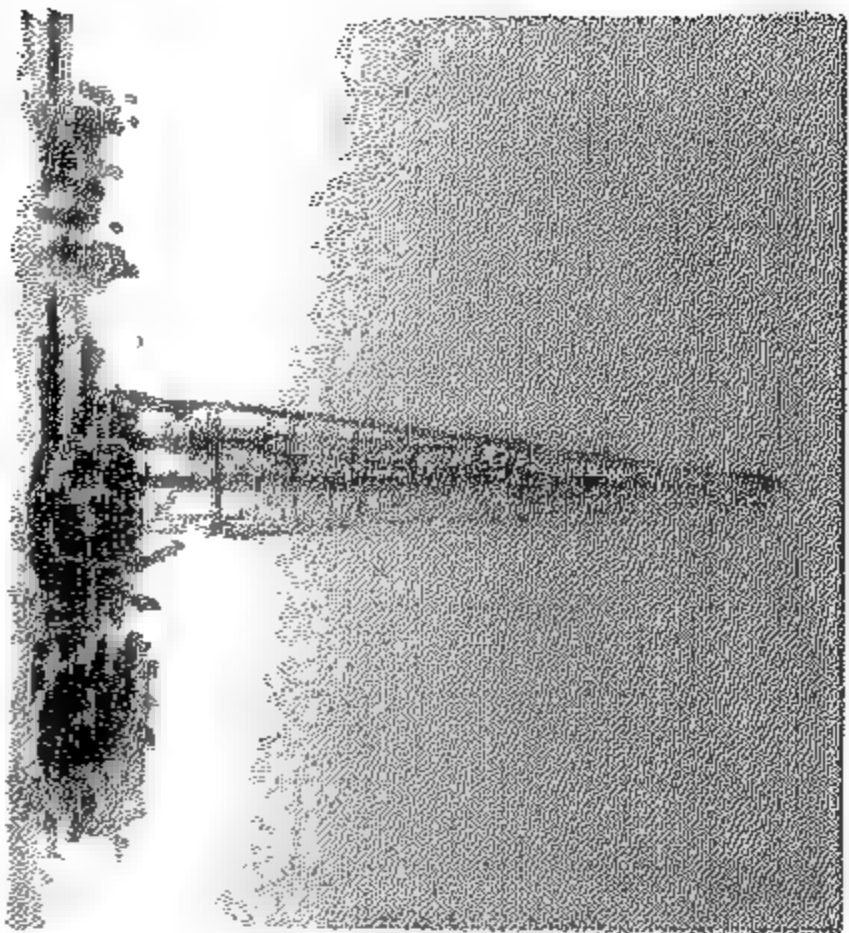
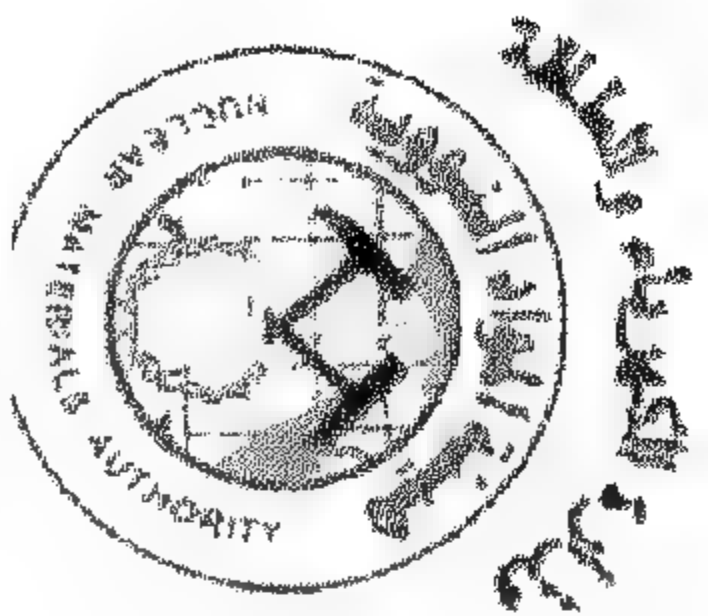
(٩) إجراء الدراسات البيئية الإشعاعية للخدمات والمواد الطبيعية التي تستخدم في الأغراض الإنشائية والصناعية للتأكد من أن محتوياتها من العناصر المشعة يقع في نطاق الحدود المسموح بها للحفاظ على البيئة والصحة العامة .

(١٠) إجراء الدراسات اللازمة وتنفيذ التخفيض المدروس لمستويات المياه الجوفية بالمنشآت والمناطق الاثرية .

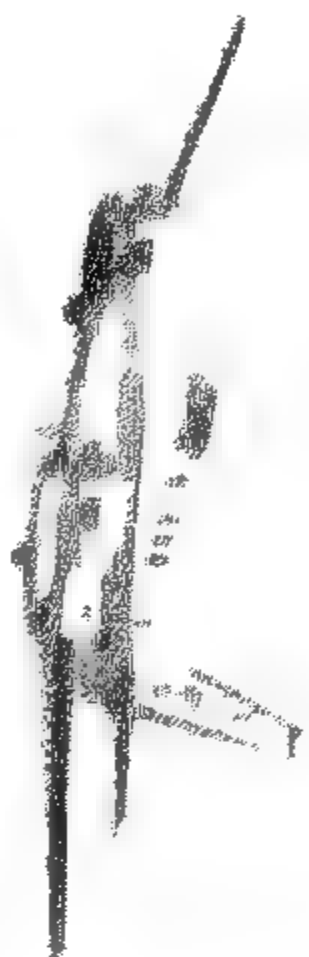
للاستفسار عن مزيد من المعلومات :

١- مقر الهيئة بالقطامية (أمام وحدة مرور القطامية ، ت : ٢٧٥٨٥٨٣٥ - ٢٧٥٨٥٨٣٨ - ف ٢٧٥٨٥٨٣٢)

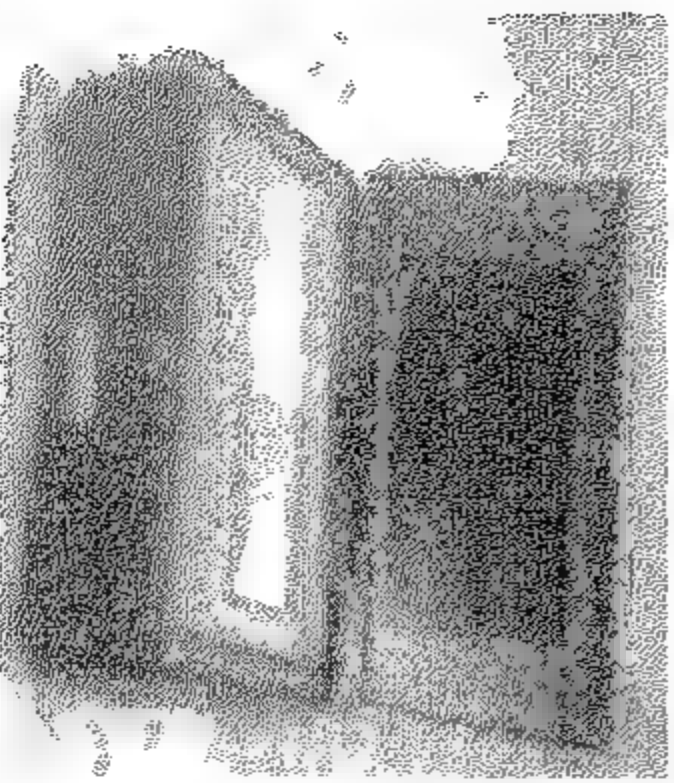
٢- حمض الفوسفوريك متوافر بوحدة تنقية حمض الفوسفوريك بمقر الهيئة بأنشاص (ت/ ٤٦٢٠٨٠٩ - ٤٦٢٠٨٠٨ ف ٤٦٢٠٨٣٢) وكذلك بشركة بولي سيرف للأسمدة والمواد الكيماوية بأبي زعبل .



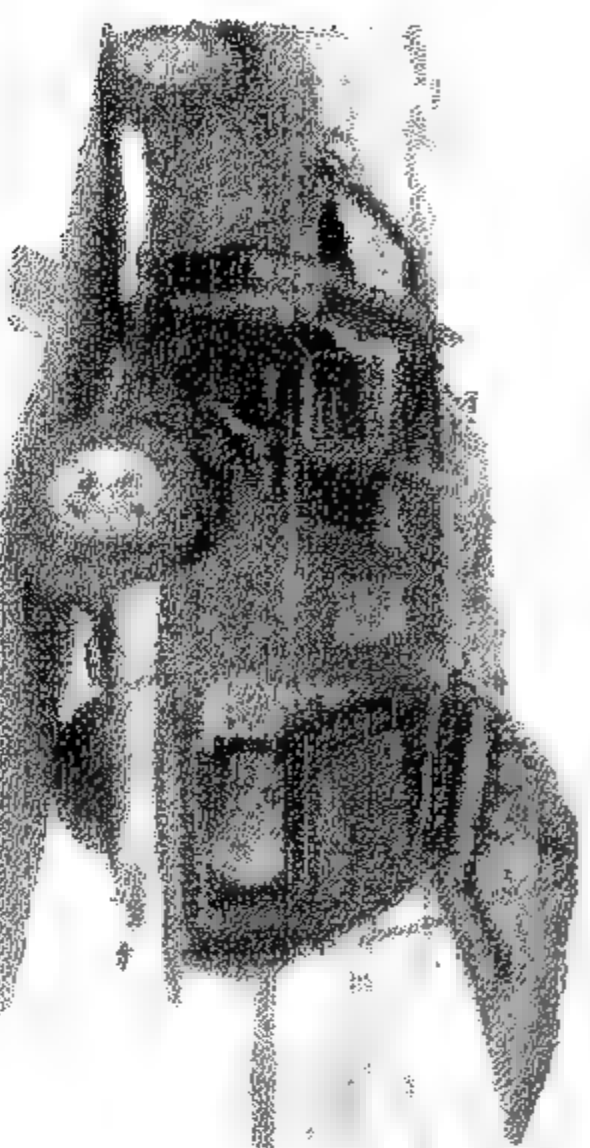
(2)



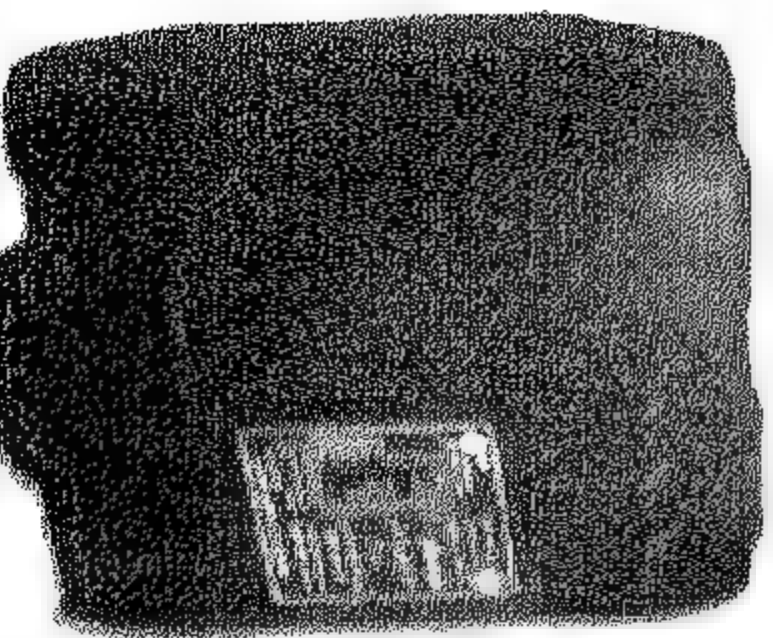
(1)



(4)



(3)



(6)



(5)







[illegible][illegible][illegible]



# ما مدى فاعلية نظام العمل جزء من الوقت ؟

وكذلك نظم الرعاية الصحية والطبية والاجتماعية وغيرها من المميزات القانونية مدى توافرت شروط وضوابط الإستحقاق .

- وللإجابة على التساؤل حول مدى تحقيق نظام الترخيص للعامل بالعمل جزء من الوقت الإستفادة المنشودة من هذا النظام وتحقيق العدالة في التيسير من العاملين ومراعاة ظروفهم والتخفيف عنهم نوضح من خلال ملامستنا للواقع الفعلي و التطبيق العمل ما يلي :-

- ضالة عدد العاملين المستفيدين من نظام العمل جزء من الوقت بحيث أصبح يمثل نسبة ضئيلة بالنسبة لعدد العمالة الكلي

ويرجع ذلك إلى الظروف الإقتصادية للعامل حيث يحرص العاملون على الحصول على كافة مستحقاتهم المالية من أجر وحوافز ومكافآت وغيرها كاملة لمواجهة إرتفاع أعباء المعيشة والأسعار .

- أنه نتيجة لمراعاة البعد الإنساني لظروف العاملين يتم الإستجابة لجميع طلبات العاملين المتقدمين للإستفادة من هذا النظام وقد يكون أكثر من عامل في قسم واحد مما ينعكس أثره على إنتاجية القسم ودورة سير العمل في بعض الأحيان .- أن نسبة استفادة العاملات الإناث من هذا النظام تفوق بكثير نسبة المستفيدين من الذكور ويرجع ذلك إلى الأعباء الأسرية الملقاة على عاتق المرأة والضغط النفسي والاجتماعية التي تتعرض لها .

- تنعدم نسبة المتقدمين للإستفادة من هذا النظام بالنسبة للوظائف القيادية ويعود ذلك إلى أنه في حالة الإستجابة لطلبهم الإستفادة من هذا النظام يتم نقل شاغل الوظيفة القيادية إلى وظيفة غير قيادية .

- يقل عدد العاملين المتقدمين للإستفادة من هذا النظام في بعض الإدارات التي تتمتع بمزايا مادية نسبياً عن غيرها من الإدارات الأخرى مما يدفع العاملين بهذه الإدارات إلى التقدم للإستفادة من هذا النظام .

- أن بعض العاملين يلجأون إلى الإستفادة من هذا النظام لوجود بعض المشاكل في العمل بإدارتهم أو عدم إتفاق طبيعة العمل معهم ثم ما يليثون أن يتقدموا مره أخرى بالعودة إلى نظام العمل الكامل في فترة وجيزة بإدارة أخرى مما يؤدي إلى ضغوط وإرتباك ببعض الإدارات ومنها على سبيل المثال أقسام الأجازات والشئون المالية



إعداد /نبيله محمود عبد الباقي

أمين عام الجهاز

من الوقت على أساس ما يبديها العامل بطلبه وفقاً لظروفه وبمراعاة تحديد مقدار الوقت المناسب الذي يرغب العمل فيه طبقاً للضوابط المنصوص عليها بهذا القرار وبعد موافقة السلطة المختصة ويتحدد الأجر الشهري المستحق للعامل المرخص له بالعمل جزء من الوقت بما يتناسب مع قدر العمل المؤدى خلال الشهر الواحد لمدة ( ٥ أيام ) إسبوعياً يحصل العامل الذي يعمل على ( ٣ أيام ) إسبوعياً على ٧٥ ٪ من الأجر والعامل الذي يعمل ( ٢ يوم ) إسبوعياً يحصل على ٦٠ ٪ من الأجر بجانب حساب العلاوات الخاصة المضمومة إلى الأجر الأساسي ويحصل العامل المستفيد من هذا النظام بالإضافة إلى الأجر المستحق على نسبة من الحوافز والمكافآت الجماعية والتشجيعية مقابل الجهود غير العادية والبدلات المرتبطة بالوظيفة بذات النسب المقررة لإستحقاق الأجر حتى توافر شروط ومناط الإستحقاق مع ما يؤديه من العمل وكذا الحصول على الترقيات والعلاوات الدورية والتشجيعية وجميع أنواع الأجازات الممنوحة للعاملين

- وتتحدد أحقية العامل بنظام جزء من الوقت للأجازة الإعتيادية والمرضية المقررة على أساس النسب المثوية من الأجر المستحق له . ويجوز للعامل المرخص له بالعمل جزء من الوقت مقابل نسبة من الأجر العود لل عمل إلى نظام العمل كل الوقت بناء على طلب يقدم للسلطة المختصة .

- يتبين من ذلك أن نظام العمل بجزء من الوقت كفل للعاملين المرخص لهم جميع مستحقاتهم المالية وكذا التمتع بجميع المزايا التي كفلها القانون بالنسبة للترقيات والعلاوات الدورية والتشجيعية

- يعتبر العنصر البشري في الأداء العام هو المحور الرئيسي والفعال في تحقيق رفع مستوى الأداء ومن ثم إهتم قانون العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته بتنظيم الأجازات بأنواعها بإعتبارها مزايا للعاملين .

- ولإعتبارات دستورية واجتماعية وعملية فقد إستحدثت المادة ٧٢ من القانون المشار إليه حكماً يجيز للسلطة المختصة الترخيص للعامله بأن تعمل نصف أيام العمل الرسمية مقابل نصف الأجر المستحق لها وكذلك نصف المستحق لها من أجازات إعتيادية ومرضية مع إحتساب مدتها بالكامل في المعاش أو المكافأة على أن يخضع من أجرها المخفض قيمة إشتراكها في المعاش على أساس أجرها الأصلي وذلك في مقابل أن تتحمل الحكومة حصتها بالكامل .

- وقد صدر القانون رقم ١٧٩ لسنة ٢٠٠٥ بإستبدال نص المادة ٧٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ٧٨ بحيث أصبح جواز الترخيص للعامل بأن يعمل بعض الوقت بناء على طلبه وذلك مقابل نسبة من الأجر ويستحق في هذه الحالة الأجازة الإعتيادية والمرضية المقررة له بما يتفق مع الجزء من الوقت الذي خصصه لعمله .

- كما صدرت عدة قرارات لاحقة منظمه في هذا الشأن ومنها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٣٧ لسنة ٢٠٠٥ بالقواعد التنفيذية لنظام العمل جزء من الوقت مقابل نسبة من الأجر كما تم تعديل بعض أحكام هذا القرار بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٧ لسنة ٢٠٠٦ ومن ثم صدر قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٩٠ لسنة ٢٠٠٥ بشأن ضوابط ومعايير تنفيذ قرارات رئيس مجلس الوزراء المشار إليها .

- وبإستقراء تلك الأحكام نوضح مايلي :-

- أن حكم المادة ٧٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ٧٨ المستبدلة بالقانون رقم ٧٩ لسنة ٢٠٠٥ قد أفسح المجال لإستفادة العاملين المعيّنين على درجات ووظائف دائمة بولايات الجهاز الإداري للدولة الخاضعين لأحكام هذه القوانين سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً بمختلف المستويات الوظيفية فيما عدا وظائف الإدارة العليا القيادية ، فإذا رغب شاغل الوظيفة القيادية في العمل جزء من الوقت ينقل إلى وظيفة أخرى غير قيادية من ذات مستوى درجة وظيفته ويكون الترخيص بالعمل جزءاً



## الاشتراكات والمراسلات وقواعد النشر بالمجلة

المراسلات: توجه المراسلات باسم الأستاذ/ مدير تحرير مجلة التنمية الإدارية الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ١ طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة - تليفاكس: ٢٢٦٠٢٠٨٣

الاشتراكات: الاشتراك السنوى داخل الجمهورية اثنى عشر جنيها شاملة مصروفات البريد تسدد الاشتراكات نقداً أو بشيك باسم السيد/ أمين صندوق مجلة التنمية الإدارية - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

الإعلانات: يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقاً للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة الأسعار المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة.

### قواعد النشر فى المجلة:

تقبل إدارة المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها إذا توفرت فيها الشروط التالية :

• أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة التى صدرت من أجلها كمجلة علمية تهتم بموضوع التنمية الإدارية.

• تكون أصول هذه الموضوعات مكتوبة حديثاً ولم يسبق نشرها وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارئ.

• تقسم الدراسات والبحوث والمقالات بالمنهج العلمى فى البحث والاسناد الموضوعى وتعد بلغة عربية سليمة وتكتب على الآلة الكاتبة.

• تعبر البحوث والدراسات عن رأى كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة، وتقع مسئولية الآراء وصحة المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع المستند إليها عليهم شخصياً.

• كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة.

• تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة ووفقاً للسياسة التحريرية التى تحدد أولويات النشر.

• للمجلة الحق فى قبول أو رفض نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلتزم برد الموضوعات التى لا يتم قبولها أو نشرها.

برعاية الأسرة .

- إن نظام العمل بجزء من الوقت لا يتجاوب مع الوظائف العليا القيادية من الناحية والاجتماعية .

- إنه يكفل لبعض العاملين الذين لديهم الطموح فى العمل الخاص الوقت الكافى لممارسة هذا العمل حتى التأكد من النجاح ومن ثم يمكن الإستغناء عن الوظيفة الحكومية .

- يمكن تقليل الإستفادة من هذا النظام من خلال إعادة توزيع العمل والقوى الوظيفية فيما بين الأنشطة المختلفة وإعادة تنظيم دورات العمل وتنسيق الأدوار لسد العجز إن وجد والعمل على تحقيق أقصى إستفادة ممكنة من العناصر البشرية الموجودة فى مواقع العمل حتى لا يحدث خلل فى إنتظام سير دولاى العمل نتيجة للعمل بنظام جزء من الوقت وبما يحقق التوازن المطلوب لتنفيذ الخطط والبرامج .

نتيجة صدور قرارات إدارية تمنهم جزء من الوقت ثم صدور قرارات إدارية أخرى بعودتهم إلى العمل بالوقت كاملاً .

- قد يتأثر دولاى العمل اليومى ببعض الإدارات نتيجة تطبيق هذا النظام كما قد يؤدى إلى تفاوت ساعات العمل بين العاملين بنفس الوظيفة مما قد يؤثر على إنجاز العمل فى الوقت المطلوب . .

- لم يتضح من تطبيق هذا النظام إنعكاس أى آثار إيجابية فى معالجة مشكلة البطالة أو إتاحة فرص عمل جديدة للشباب أو الحد من تضخم عدد العاملين فى بعض الجهات بما يتجاوز حاجة العمل .

### - الخلاصة :

- أن تطبيق نظام العمل بجزء من الوقت صدر للتيسير والتخفيف على العاملين الراغبين فى الإستفادة من هذا النظام وليس بهدف تعميمه على جميع العاملين بالدولة .

- إن هذا النظام كافى لمعالجة بعض الحالات التى تواجه بعض العاملين بالدولة كظروف الصحية الخاصة بهم أو الخاصة

## أول مرة فى مركز معلومات مجلس الوزراء

## مرصد للتنبؤ باحتياجات سوق العمل وربطها بالتعليم فى مصر

العمل بالقاهرة الكبرى وآخر عن الغزل والنسيج فى المحلة الكبرى، وسيتم عرضها فى المؤتمر السنوى للمرصد فى ديسمبر المقبل.

وهناك تعاون مع وكشف عن تعاون المركز مع منظمات القطاع الخاص ومنها الغرفة التجارية بالقاهرة لمساعدتهم فى بناء مرصد فرعى للتعرف على احتياجات القطاع الخاص بالقاهرة من العمالة وبناء كان بيانات عن الفرص المتاحة للتشغيل حتى يمكن ربط ذلك بالعملية التعليمية موضحاً أن هذا المرصد الفرعى سيكون نواة لإنشاء فرص فرعية لتغطية الجمهورية بالكامل. خطة العمل وقد تضمنت صياغة منهجية محددة للعمل داخل المرصد وتم اقتراح مجموعة مخرجات وتقارير مطوماتية منها تقارير عن سوق العمل فى القاهرة الكبرى وأخرى عن الوظائف الشاغرة فى الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى وتقارير أخرى على المستوى القومى من خلال مسح للوظائف الشاغرة فى قطاع الملابس الجاهزة والمنسوجات بالتطبيق على الشركات التى انضمت إلى اتفاقية الكويز.

وأوضح مصدر مسئول بالمركز أن المرصد سيكون بإمكانه رصد حركة سوق العمل بشكل سنوى ونصف سنوى وذلك من خلال منهجية عمل متكاملة موضحاً أنه كلما زاد التعاون وتبادل البيانات بين مختلف الجهات المعنية بسوق العمل سيؤدى ذلك إلى نجاح المرصد فى مهمته نحو تضيق الفجوة فى سوق العمل، مؤكداً أن هذه البيانات سيتم تحديثها بشكل دورى وفقاً لعمليات تحديث البيانات.

انتهى مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء من إنشاء المرصد المصرى للتعليم والتدريب والتوظيف بالتعاون مع عدد من الوزارات والهيئات والجهات الحكومية والمدنية والخاصة والذى يهدف إلى حصر الفجوة بين العرض والطلب فى سوق العمل، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للتدريب والتوظيف بالإضافة إلى إنشاء قواعد بيانات متعددة المصادر للتعرف على الاحتياجات المستمرة للتوظيف وربط ذلك بالتعليم. ويهدف إنشاء المرصد إلى توفير نظام معلومات شامل ومتكامل ومستمر لتحليل كافة البيانات المتعلقة بسوق العمل بما فى ذلك ملامحه واحتياجاته الحالية والمستقبلية والإسهام فى تعزيز قدرة مستخذ القرار على انتهاز سياسات فعالة لتصحيح اختلالات سوق العمل، كما سيقوم بحصر البيانات والمعلومات المتاحة عن سوق العمل وتحليلها وتوفير مؤشرات ودراسات ترصد التغيرات المستمرة فيه، وكذلك بناء تشابكات قوية بين منتجى البيانات ومستخدميها وتحويل النظرة إلى البيانات من كونها شأناً خاصاً إلى كونها مرفقاً عاماً يتاح الاستفادة به للجميع. وأن المرصد سيقوم بتحديد منه متخذ القرار من الحكومة ومسؤولى التعليم والتدريب والتوظيف وأصحاب الأعمال والمستثمرين فى التعليم والشباب فى سن التعليم. وسوف يحقق نقلة كبيرة تؤدى إلى إحداث التوازن بين العرض والطلب فى سوق العمل حيث انتهى بالفعل من إعداد عدد من التقارير الخاصة بسوق العمل ومنها تقرير عن مؤشرات سوق



# الحكومة الإلكترونية المفهوم والخصائص

إن من سمات المنظمات المعاصرة والتي يطلق عليها منظمة القرن الحادي والعشرين أن أنشطتها تقوم أنشطتها على المعرفة والمعلوماتية. التي تمثل شريان الحياة الدافق الذي يزود مستحذي القرارات بما يحتاجونه من معلومات تستخدم للتشخيص والتحليل والتقييم والمتابعة، فهي بذلك منظمات إلكترونية أو منظمات رقمية. وتبلور على هذا الأساس العديد من المفاهيم، منها مفهوم الحكومة الإلكترونية والتي أخذت تقدم خدماتها للمواطنين والمؤسسات وسائر المستفيدين من خدماتها الإلكترونية دون الدخول في الأنشطة الورقية، وذلك عبر الشبكات.



■ إهداء/ مصطفى التهامي مصطفى  
مدير عام المكتب الفني

الإلكترونية، فإن جهوداً مهمة بذلت لتطوير شامل لهذا الموضوع، إذ يشير مصطلح الحكومة الإلكترونية إلى مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات المقدمة إلى المواطنين باستخدام التكنولوجيا.

إن مضمون مصطلح الحكومة الإلكترونية ارتبط باستخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تطوير أهداف عمل المؤسسات الحكومية، فضلاً عن توسيع قاعدة المستفيدين من جانب الخدمات العامة، وإتاحتها للجميع وتحسين أساليب تقديمها للمواطنين، ويحمل مفهوم الحكومة الإلكترونية إشارات فلسفية ينطوي عليها إجراء تغيير نوعي على إعادة النظر بمفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمة العامة. وعلى هذا الأساس تنسَخ الصورة التقليدية للحكومة وتستبدل بمكنات واقع جديد تصاغ في ضوئها العلاقات التبادلية بين الأجهزة الحكومية من جهة وجمهور المستفيدين من خدماتها من جهة أخرى في أي زمان ومكان.

واتسع مفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع من كونها وجود حواسيب

العوامل البيئية الداخلية والخارجية تلعب دوراً حاسماً في ترسيخها وتعزيزها.

**معنى الحكومة الإلكترونية:**

ينطلق مفهوم الحكومة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الحديثة في الإدارة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، مدخلاً مهماً لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها كالحكومة الرقمية والتسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والمكاتب الإلكترونية وغيرها.

وإذا كان البعض يستخدم اليوم عبارة «الحكومة الإلكترونية» للحديث عن عملية استخدام وسائل الإعلام والاتصال وتقنياته الحديثة لتطوير أداء الإدارة ولاسيما تلك التي لديها علاقة مباشرة بالمواطنين فإن البعض الآخر لا يرى موجبا لاستعمال مثل هذه العبارة ويقترح الاكتفاء باستخدام عبارة «الإدارة الإلكترونية» لتأدية المعنى ذاته.

إن أغلب المحاولات في مجال تطبيق الإدارة (الحكومة) الإلكترونية لا تزال بكرة وهي في بداية الطريق، وهذه المحاولات في معظمها تعدّ أحدث المداخل للإصلاحات السياسية والإدارية، وفي هذا السياق فإن الحكومة الإلكترونية هي معرفة متطورة في تطور المعرفة الإدارية وتقنياتها التطبيقية ومهاراتها المهنية. فهي تقوم بإغناء الفكر الإداري بمفاهيم تتصل بالمعرفة الإلكترونية وتقنيات الاتصالات والمعلوماتية. إن هذه العلاقة بين إدارة الأنشطة والممارسات الحكومية والمعطيات الإلكترونية تعكس بؤادر النهوض بجودة الأداء وعقلانية القرارات المختلفة.

وعلى الرغم من حداثة موضوع الحكومة

ويعد هذا التحول أحد المظاهر التي فرضتها العولمة وتحدياتها، وإنعكس ذلك بشكل أو آخر إلى تغيير هيكل العمليات والمعاملات والإجراءات والبنى التنظيمية والمهارات وسياقات اتخاذ القرارات ومعايير الأداء وأشكالها، فضلاً عن إمتداد أوقات الخدمة في بعض الأحيان إلى خارج التوقيتات الرسمية التي تم إعادتها إلى الإدارات التقليدية. إذ إن بعض الخدمات الإلكترونية تمتد ليل نهار وعلى مدار الساعة وفي أي وقت، وبما يتيح للمواطن إنجاز معاملاته الرسمية دون حواجز الوقت والمكان وبشفافية تامة بين المواطن والحكومة.

إن مبدأ الإصلاح الإداري والحكومي في إطار القرن الحادي والعشرين يقوم على تعميق مشروع الحكومة الإلكترونية من منطلقات الإصلاحات الاستراتيجية. وقد شوهدت في هذا الجانب أعمال جادة صرحت بها الحكومة الفرنسية وبريطانيا وألمانيا الغربية وإيطاليا وأيرلندا بخصوص تبني مشروع الحكومة الإلكترونية حتى ولو كانت تتحمل تكاليف مضافة واستثمارات جديدة في الأجهزة والمعدات، ووضع خطط جادة لهذا الغرض أملاً في جني ثمرات هذا التحول.

وعموماً، يتطلب الدخول إلى عصر الحكومة الإلكترونية توافر مقومات عديدة، تتقدمها الإرادة السياسية، والوعي المناسب لدى المواطنين. وتوافر التقنيات والمهارات وكذلك النية الصادقة والعزم على بناء عقد جديد بين الحكومة والمواطنين. وفي هذا السياق فإن الحكومة الإلكترونية ليست وصفه جاهزة للاستخدام، وإنما تستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، لأن



وبرامجيات وإنترنت وغيرها من تقنيات، إذ إنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة وعرض الكتالوجات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية والسيطرة على أمور المستودعات والتزويد والسيطرة على جودة أعمال ومهام الدولة. كما تشمل الحكومة الإلكترونية كذلك تمكين المؤسسات المختلفة من تمشية أعمالها إلكترونياً دون العودة في مهام كثيرة إلى المراكز القيادية العليا. إستراتيجيات التحول إلى الحكومة الإلكترونية:

لا شك أن الإستراتيجية الشاملة للتحول إلى نظام وآليات عمل جديدة ليست بالأمر اليسير ويتطلب وضع إستراتيجيات مساندة-SUPPORT STRATE (GIES) تحقق المرامي والأهداف الإستراتيجية للحكومة الإلكترونية، إذ تنطلق الإستراتيجيات المساندة من مضمون التحديات الواسعة التي تواجه الحكومة الإلكترونية. وفي هذا الإطار حددت التحديات في إطار الدول النامية وهي النحو الآتي:-

#### التحدى الأول:

القضاء على البيروقراطية التي يواجهها

المواطنون بصورة يومية والتي تعنى التعقيدات المصاحبة لتوفير الخدمات وإنهاء المعاملات، حيث تعاني الأجهزة الحكومية في معظم الدول النامية من تدن شديد في مستوى أداء الخدمات للمواطنين. وتتسم تلك الأجهزة بوجود شبكة معقدة من الإجراءات الروتينية واستخدام الأساليب اليدوية، الذي من شأنه إطالة زمن تقديم الخدمة علاوة على ماقتسم به الإجراءات اليدوية من:

— الإفتقار إلى الدقة

— إحتمال ضياع حقوق طالبي الخدمة

— زيادة تكلفة أداء الخدمة.

— تعطل الأعمال وتعرض الوثائق والمستندات المصاحبة للخدمة للتلف.

— تعدد المكاتب التي يضطر المواطن إلى الذهاب إليها وفي كثير من الخدمات يستلزم إنهاؤها إلى أكثر من جهة.

#### التحدى الثاني:

أسلوب تأدية الخدمة ذاتها للمواطن، ولمواجهة ذلك التحدي أصبح لزاماً على الحكومة أن:

تعيد النظر في إعادة هيكلة جهازها الإداري للنهوض بمستوى الخدمات الحكومية التي توفرها.

تغيير شكل علاقتها مع المستفيدين من خدمتها لمحاولة القضاء على المشكلات المتمثلة في الانتظار في الطوابير الطويلة وتعدد الجهات المختلفة، وأيضاً عدم توفير الخدمات في الأوقات التي تناسب هؤلاء

المستفيدين.

تقبل أن يكون هناك تقييم من قبل المواطنين لمستوى أداء وتوصيل الخدمات الحكومية لتكون محل مقارنة مع الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص بكفاءة عالية في عدة نواح مثل الجودة والدقة والوقت وسهولة التعامل.

وقد يضاعف هذه المشاكل:

— زيادة الكثافة السكانية.

— ظهور طوابير الانتظار

— سوء معاملة الموظف العام للمواطن

— تقشى ظاهرة الفساد الإداري.

#### التحدى الثالث:

— دور الحكومة كمحفز اقتصادي فمع ظهور القدرات الهائلة لصناعة المعلومات، تم الانتقال إلى مرحلة اقتصاديات المعلومات، وتغيرت الرؤية تماماً، وأصبحت المعلومات تمثل أكبر صناعة في العالم، ويمكننا اعتبارها المنتج النهائي.

— المعلومات في صورتها الإلكترونية والتي يتم تبادلها من خلال الشبكات عبر الحدود والبلاد وأصبح تطوير التعاملات الإلكترونية ومنها الخدمات الحكومية من مستلزمات نجاح الحكومات الاقتصادية العالمي.

— وينتظر أيضاً أن تغير الحكومة من هيكلها المتعلق بتقديم الخدمات، والذي ظل لعقود متتالية دون تغيير، حيث يقوم الموظفون بأداء وخدمة المواطنين من خلال المنافذ المخصصة لهم لتكون لدى المواطنين قناعة بأن هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تطوير الخدمات الحكومية وفي إطار التحديات التي مر ذكرها فإن ثمة إستراتيجيات مساندة تشكل بمجموعها مراحل تتابعه تحقق التحول المنشود إلى الحكومة الإلكترونية.

— وهي على النحو الآتي:-

#### المرحلة الأولى: مرحلة النشر

##### الإلكتروني:

— ويجب أن يسبق تنفيذ تلك المرحلة إعداد وتنفيذ خطة عمل لاستكمال الآتي:

— تبسيط وتنميط النماذج المستخدمة لتأدية الخدمات.

— الإعلام عن الخدمات من خلال وسائل الإعلام والندوات المتخصصة.

— إتاحة امكانية ملء النماذج المجانية بعد طباعتها من شبكة الإنترنت وقبولها لدى جهات تأدية الخدمات.

#### المرحلة الثانية: تنفيذ المعاملات

##### الحكومية على شبكة الإنترنت:

— والهدف من هذه المرحلة هو إنهاء المعاملات أو جزء منها مباشرة من خلال

## - الحكومة الإلكترونية -



عنوان



شبكة الإنترنت أو شبكة الهاتف أو أكشاك الخدمة الجماهيرية (المنتشرة حالياً في كافة محافظات مصر).

— في الحالة الأولى يجب الاتفاق أولاً مع جهات تأدية الخدمة على قبول تلك الطريقة في إنهاء تلك المعاملات واستصدار القرارات التي تيسر ذلك ثم يتم الاتفاق على مستوى الميكنة المطلوبة لكل خدمة وتطوير النظم التي توفر تلك الإمكانيات مع ضرورة التأكيد على إتاحة القدر الملائم للسرية والخصوصية لكل خدمة على الشبكة.

— ويتضمن الأسلوب الأول النشر على شبكة الإنترنت من خلال بناء موقع يضم صفحات معلومات عن الخدمات الحكومية (والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بصدد إنشاء هذا الموقع الذي يوضح كافة المعلومات عن الخدمات العامة في كافة الجهات الحكومية بالدولة بالإضافة إلى المعلومات المنشورة لكل خدمة، صورة للنموذج المستخدم لتأدية تلك الخدمة والذي يمكن طباعته وملؤه بعد الاتفاق مع الجهة المعنية).

— أما الأسلوب الثاني فيتلخص في نشر نفس الخدمات من خلال شبكة الهاتف برقم (١٣٤) بكافة الخدمات الإدارية على مستوى الدولة ولكن في صورة صوتية وباستخدام أرقام هاتف تخصص لهذا الغرض، ويتطلب ذلك بناء قاعدة بيانات صوتية وإتاحتها لأكبر عدد من المشتركين في نفس الوقت.

أما الأسلوب الثالث فهو استخدام أكشاك خدمات وقد قام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالتعاون مع وزارة الدولة للتنمية الإدارية بإنشاء أكشاك للخدمات الجماهيرية تقدم الخدمات المنطوقة مجاناً وهذه الأكشاك منتشرة في كافة المحافظات. يتم توصيلها إما بشبكة الإنترنت لاستخدام الموقع المخصص لذلك على الإنترنت، أو من خلال استخدام أسطوانة مسجل عليها نفس البيانات ويتم قراءتها من خلال أجهزة الكمبيوتر داخل الأكشاك، حيث تم إطلاع المواطن على تفاصيل الخدمة وطباعة نماذجها ملئها والتوجه بها لجهة تأدية الخدمة لإتمامها.

#### المرحلة الثالثة: تكامل الأعمال

الحكومية لتحقيق الترابط الإلكتروني: — الهدف من هذه المرحلة هو تحقيق الربط الإلكتروني الكامل بين قواعد البيانات الحكومية وإتمام جميع المعاملات والخدمات مباشرة من خلال ذلك الربط، ويتطلب تنفيذ المرحلة استكمال بناء النظم

وقواعد البيانات في الوزارات والمصالح التي تقدم خدمات جماهيرية، على أن تتواءم لتلك القواعد إمكانية التحدث مع بعضها البعض وأيضاً وجود شبكات اتصالات على أعلى درجة من الاستقرار وبما يضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات.

— كما يتطلب ذلك تطوير أسلوب تقديم الخدمات بالجهات الحكومية لاكتساب القدرة على التعامل مع منظومة الأعمال الإلكترونية، مع توفير آليات تضمن السرية والخصوصية اللازمة لإجراء تلك المعاملات.

— أما في الحالة الثانية فيمكن إنهاء بعض الخدمات من خلال الهاتف مباشرة، وهي الخدمات التي تستخدم البيانات الرقمية في إنهاءها مثل العمليات المصرفية.

— أما في الحالة الثالثة والتي يمكن اعتبارها خصخصة للخدمات الحكومية فيقوم العاملون بها باستلام مستندات ورسوم تأدية الخدمة من المواطن والقيام بإنهاءها في الجهة الحكومية نيابة عن المواطن.

— ويتطلب تنفيذ تلك المرحلة توفير بيئة قانونية ومالية وأمنية مناسبة علاوة على وجود بنية تحتية قوية للاتصالات والحاسبات مع ضرورة بناء نظم معلومات متكاملة لميكنة الأعمال الحكومية مثل للأرشيف الإلكتروني الحسابات والمشتريات والمخازن الحكومية وشئون

العاملين.

متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية: • يتجه العالم على نحو واسع لتطبيق الحكومة الإلكترونية والجدير بالذكر أن الحكومة الإلكترونية هي الأساس عقد اجتماعي ثنائي التأثير تشترك فيه الحكومة والجمهور. وفي هذا السياق يتطلب بذل الجهود لتطوير علاقة الجمهور بالإنترنت وتطوير علاقة الحكومة بالشبكة العالمية. إن أي حكومة ناجحة لا بد من أن تختصر الخطوات بمقدار ما تقلص الحاجة إلى زيادة المكاتب الفطرية للوزارة أو الإدارة إلى أدنى حد ممكن، فضلاً عن زيادة فاعلية الموظفين. ولغرض نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية لا بد من تهيئة مجموعة متطلبات وعناصر من أهمها ما يأتي:

— تمكين الجهات الحكومية من تسيير أعمالها إلكترونياً باستخدام شبكة الإنترنت والاتصال بالجمهور والمرددين وغيرهم.

— تمكين الجهات الحكومية من زيادة خدماتها والسلع لي تقوم بتسويقها وإقامة نظام اتصالات وعلاقات جديدة مع العملاء.

— ضرورة التأكد من وجود علاقات عمل يمكن الوثوق بها بين الحكومة من جهة وبين أصحاب الأعمال والمستهلكين من جهة أخرى.

— المحافظة على الخصوصية وعدم تهديد الإنترنت لها بصورة أو أخرى وذلك





لضمان ثقة الجمهور بالحكومة الإلكترونية والإقبال على التعامل به، الأمر الذي يتطلب وضع تشريعات واضحة لحفظ خصوصية الملفات العامة والحكومة وما يتعلق بتحديد كيفية استخدام المعلومات عن طريق الانترنت.

- تمكين المواطن من الوصول إلى الموقع على الإنترنت بسهولة ويسر، فضلاً عن تهيئة مواقع جيدة وكافية على الشبكة.

- تحديث معلومات الموقع (Online) وتقديم الدعم المستمر لمستخدمي النظام.

- تحديث أساليب عمل الحكومة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها وما تتطلبه من بنية تحتية مناسبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية.

- توحيد مسارات وطرق معالجة الأعمال اليدوية وإعادة تنظيمها قبل الدخول إلى مرحلة تطبيق الحكومة الإلكترونية.

- المتابعة والتقييم المستمرين لمراحل الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية أو تمحيص آلية التعامل مع انتقال الأعمال الورقية الجارية خلال تنفيذ المشروع إلى الشكل القانوني.

**تطبيق الحكومة الإلكترونية في إطار الجودة الشاملة (TQM).**

- يقترن تطبيق الحكومة الإلكترونية وما يتفرع عنه من أساليب وتقنيات بعملية تطوير الأداء الشامل للمؤسسات الحكومية، فضلاً عن تحقيق مرامي إدارة الجودة الشاملة (TQM) لمختلف الأنشطة والمهام الإدارية والفنية والبشرية، وعلى هذا النحو، تتضح إيجابيات وضرورات التطبيق من خلال مجموعة من الخصائص والسمات الأساسية للحكومة الإلكترونية والتي ينطوي عليها تحسين إنتاجية الخدمة المدنية في إطار بيئة حكومية متعاونة وشراكة ذكية بين الأطراف المختلفة عن نحو يضمن للحكومة الدخول الرائق إلى عصر المعلومات، وفي هذا السياق تتطلع مختلف الدول المتقدمة والنامية على السواء للتحويل إلى مفهوم الحكومة الإلكترونية، التي أصبحت عنواناً لجودة الحياة.

- لقد أتاح تنفيذ مفهوم الحكومة الإلكترونية فرصة ذهبية للجهات الإدارية في الدول التي تتبناه لتحسين جودة تقديم الخدمات، فضلاً عن تفعيل دور الحكومة نحو تهيئة أجواء الكفاءة الإدارية وتقديم خدمات مدنية أكثر استجابة من خلال ظهور أشكال جديدة

من صيغ تقديم الخدمات وليس أمام الحكومة خيار سوى تحضير العقلية والأذهان لرجال الدولة وتهيئة الأجواء التي من شأنها أن تمهد الطريق نحو الإدارة الإلكترونية، وتحقيق معايير الجودة الشاملة لهذا القطاع المهم، إذا تستهدف هذه الاستراتيجية تحقيق المنافع الآتية:

**تحسين مستوى تقديم الخدمات:**  
- إن تنفيذ مفهوم الحكومة الإلكترونية سيؤدي إلى تحسين الخدمات التي تقدمها الحكومة، وسيتمكن المواطنون من الحصول على جودة أعلى وأوسع من الخدمات التي تلبي احتياجاتهم الشخصية، إذ إن الخدمات المتعددة ستتيح فرصة الحصول على كل الخدمات بنظام الخطوة الواحدة وبما يماثل فكرة الأكشاك، حيث سيتم توفير قنوات عديدة لتسليم الخدمات من خلال الأكشاك والحاسب الشخصي والتليفزيون والهاتف والفاكس، وبذلك سيتم تقديم كل الخدمات الحكومية والتي تشمل المعاملات والمدفوعات والوصول إلى المعلومات من خلال هذه القنوات المباشرة.

**- زيادة فاعلية وكفاءة الحكومة:**  
تعمل الحكومة الإلكترونية على تصعيد الاتصال والارتباط بين الجهات الحكومية، فضلاً عن تحسين مستوى الاتصال بين الأفراد والمرؤوسين في هذه الجهات وبذلك سيتم تحسين العمليات ونظم العمل فيها، ويتبع ذلك تحسين مستوى سرعة وجودة صنع القرار وذلك بسبب التدفق المريح للمعلومات وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات، فضلاً عن تيسير استخدام نظم دعم القرارات وأدواتها التحليلية وتحليل المشكلات المعقدة وابتكار حلول عقلانية بصددتها. كما ستؤدي الحكومة الإلكترونية بتطبيقها إدارة الجودة الشاملة بمساعدة التقنيات الإلكترونية إلى تحقيق مبدأ المساءلة والشفافية والنزاهة الإدارية.

- وحيث أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تشمل كافة المهام والأنشطة التي يتحقق عندها الإشباع الكافي لحاجات المواطن وتوقعاته من أداءات دوائر الدولة المختلفة وفقاً لمقاييس الفاعلية والكفاءة والإسهام الجاد لجميع موظفي الخدمة المدنية بجهود مخلصة نحو تنفيذ مسئولياتها

طبقاً لفلسفة التحسين المستمر لجودة المهام والعمليات الإدارية على نحو شامل فينتطلب هذا المنهج إلزام القيادات الحكومية بالدعم الإداري المستمر للجودة وأهدافها وربط رضا المواطن بطبيعة الخدمات التي ينهض بها الجهاز الحكومي عبر نخلة مؤسساته وموظفيه، وبذلك فإن التطور المستمر للانطباع الذهني لدى المواطن ومستوى الرضا الذي يعكسه المواطن بسلوكياته والتزاماته تجاه الحكومة إنما هو مؤشر مهم وخطوة رئيسية لرسم الطريق أمام تطور الحكومة الإلكترونية ومراميها الحضارية.

- كما تمتد متضمنات الجودة الشاملة لتشمل كذلك في مراميها تلبية حاجة جميع المستفيدين، إذ تنعكس عملية تطوير العمليات الإدارية بشكل مباشر على تطوير نظم التقارير الإدارية وتعد هذه النظم إحدى المرتكزات الرئيسية التي تقوم على أساسها الحكومة الإلكترونية، فضلاً عن أنها إحدى غايات عمليات اتخاذ القرارات. كما تمثل نظم التقارير الإدارية أحد النظم الفرعية لنظم المعلومات الإدارية مثلها مثل نظم دعم القرارات.. وبذلك فإن التقارير الإدارية تزود الإدارة بمعلومات الجودة عن أنشطة المنظمة بنوعيتها النمطية وغير النمطية لأغراض اتخاذ القرارات بسرعة ودقة بثقة كبيرة في المعلومات وفي سياق عمل الحكومة الإلكترونية فإن هذه التقارير تعد وتوزع إلكترونياً، مقروءة على الشاشات الطرفية، فضلاً عن تنوعها ومضاعفة مرات إصدارها، وهذا على خلاف الطريقة التقليدية التي كانت سبباً في تأخير إنجاز معاملات المواطن في مواقع إدارية مختلفة.

- ومن خلال هذه الحقائق يتضح أهمية وضرورة التحول الحكومي إلى الحكومة الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة للمواطنين بسهولة ويسر إلغاء التعقيدات الإدارية والبيروقراطية المنتشرة في كافة الوحدات الإدارية حتى يشعر المواطن بالرضا الكامل من أداء الجهاز الإداري للدولة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

**المراجع:**

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي.
- د. محمد الطعامة
- د. طارق العلوش



# الجزاءات التأديبية للعاملين في الحكومة

عن الثاني كذلك فإن التدرج التأديبي أوجده المشروع في البنود من ١ حتى ١٠ مايكفل رعاية أكثر للعامل لأن جزاء الإحالة للمعاش أخف من جزاء الفصل من الخدمة.

اللائحة التنفيذية تنص المادة ٦١ من أنه «يخطر العامل كتابة بالجزاء الموقع عليه بأسباب توقيعه وذلك خلال ٧ أيام من صدور القرار الإداري بتوقيعه وينفذ جزاء الخصم من الأجر المستحق للعامل اعتباراً من أجر الشهر التالي لإعلانه بالجزاء الموقع عليه وفي الحدود الجائزة قانوناً.

كما تنص المادة ٦٢ من أنه تودع أوراق التحقيق والجزاء بملف فرعي يلحق بملف خدمة العامل وتعد صحيفة خاصة بالجزاءات التأديبية تودع بالملف الفرعي المشار إليه وتسجل به المخالفات والجزاءات التي وقعت عليه وتواريخ وأرقام القرارات الصادرة بتوقيعها طبقاً للقواعد المرتبطة بالنص.

قانون رقم ٧٦/٢٥ بإصدار قانون العقوبات العمالية أن: «لايجوز وقف عضو مجلس إدارة المنظمة النقابية عن العمل بالمنشأة التابع لها احتياطياً أو تأديبياً أو توقيع عقوبة الفصل عليه إلا بناء على قرار أو حكم من السلطة القضائية المختصة.

المادة ٨١ من القانون المشار إليه تنص على أنه:

«تضع السلطة المختصة لائحة تتضمن جميع أنواع المخالفات والجزاءات المقررة لها وإجراءات التحقيق.

وللمحقق من تلقاء نفسه أو بناء على طلب من يجرى معه التحقيق الاستماع إلى الشهود والاطلاع على السجلات والأوراق التي يرى فائدتها في التحقيق وإجراء المعاينة.

المذكرة الإيضاحية: المشرع استحدث هذا الحكم الوارد في هذه المادة لأهمية تقرير هذا الحكم في تعريف الفاعلية بأنواع المخالفات والجزاءات التحقيق في المخالفات المشار إليها.

إذا كان القانون ٤٧ لسنة ٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وتعديلات ولائحته التنفيذية والمبادئ المستقرة بمجلس الدولة والقواعد القانونية قد تضمنت العقوبات التي توقع على العاملين المدنيين بالدولة فإنه يجب على كل سلطة تأديبية في الدولة ترغب في عمل لائحة الجزاءات التي توقع في إطار الجهة الإدارية التابع لها أن تتضمن هذه اللائحة ذات العقوبات المنصوص عليها في القانون دون نقص أو زيادة..

٦ - تأجيل الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد عن سنتين لافرق بين الترقية بالقدمية أو الاختيار وأن تاريخ سريان تلك العقوبة ليس من تاريخ ارتكاب المخالفة أو تاريخ توقيع العقوبة وإنما من تاريخ استحقاق الترقية.

٧ - خفض الأجر في حدود علاوة: لا أثر الخفض على موعد استحقاق العلاوة التالية ولا على قيمتها.

٨ - الخفض إلى وظيفة في الدرجة الأدنى مباشرة ويقصد بها الهبوط بالموظف بدرجة في السلم الإداري مما ينعكس على وضعه الوظيفي ككل وإن الخفض في هذه الحالة لا يكون إلا في حدود درجة واحدة أقل وهذه العقوبة مجردة بمعنى أن تخفيضها لا يترتب عليه خفض المرتب بل الاحتفاظ به.

٩ - الخفض إلى وظيفة في الدرجة الأدنى مباشرة مع خفض الأجر إلى القدر الذي كان عليه قبل الترقية: وفي هذه الحالة لايجوز في ترقية الموظف إلا بعد مضي سنتين من تاريخ صدور الحكم بتوقيع الجزاء.

١٠ - الإحالة إلى المعاش: وتعني هذه العقوبة إنهاء علاقة الموظف بالدولة مع احتفاظه بمعاشه طبقاً للقواعد المنظمة لذلك.

١١ - الفصل من الخدمة: تقف هذه العقوبة على سلم العقوبات التأديبية ولهذا تعتبر أقساماً جميعاً إذ يترتب عليها عزل الموظف من وظيفته وإنهاء خدمته وتنتهي خدمة الموظف المفصول من تاريخ صدور القرار أو الحكم النهائي بالفصل ومن ثم يستحق مرتباً حتى هذا التاريخ.

ثانياً: بالنسبة للعاملين من شاغلي الوظائف العليا فلا توقع عليهم إلا الجزاءات التالية:

١ - التنبيه

٢ - اللوم

٣ - الإحالة إلى المعاش

لا بد أن يعاد النظر في قائمة العقوبات الخاصة بكبار الموظفين وأن يدخل عليها عقوبات للذنب التأديبي.

ويبين من ذلك أن المشروع راعى التدرج في أنواع الجزاءات حيث قدمت جزاء تأجيل موعد استحقاق العلاوة على جزاء الخصم من الأجر لأن الأول أخف من حيث العبء المالي

تنص المادة ٨٠ من القانون رقم ٧٨/٤٧ بنظام العاملين المدنيين بالدولة على أن: «الجزاءات التأديبية التي يجوز توقيعها على العاملين هي:

أولاً: بالنسبة للعاملين من الدرجة الأولى فما دونها

١ - الإنذار: وبه يبدأ سلم العقوبات التأديبية ولهذا يعتبر أخف العقوبات وتناسب بالتالي مع المخالفات اليسيرة وهي الوقوع أدبية تهدف إلى تبصير الموظف بالخطأ الذي ارتكبه وتحذيره وتنبيهه إلى عدم العودة إليه مرة أخرى والا تعرض لجزاء أشد.

٢ - تأجيل موعد استحقاق العلاوة لمدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر تلك عقوبة مالية وإن هذا التأجيل لا يؤثر على موعد استحقاق العلاوة عن السنة التالية ولا في قيمتها.

٣ - الخصم من الأجر لا تتجاوز شهرين في السنة ولايجوز أن يتجاوز الخصم تنفيذاً لهذا الجزاء ربع الأجر شهرياً بعد الجزء الجائز الحجز عليه أو التنازل عنه قانوناً (دين النفقة).

وهي عقوبة مالية يترتب عليها إيقاف أجر الموظف بمقدار ما تقضى به العقوبة ونظراً لما لهذه العقوبة من آثار سلبية سواء على الموظف أو أسرته لاسيما إذا كان يعتمد على مرتبه الأساسي في مواجهة أعباء المعيشة لذا فإن المشرع وضع عدداً من القيود حيث لايزيد الخصم عن ٦٠ يوم ولايزيد مجموع ما يخصم عن نصفه أياً كان الخصم.

٤ - الحرمان من نصف العلاوة وهي عقوبة مالية وحق الموظف يسقط نهائياً وليس لمدة محددة ولايستحق إلا علاوة العام التالي.

٥ - الوقف عن العمل لمدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الأجر وهناك ثلاث حالات للوقف عن العمل.

- بقوة القانون لحبسه احتياطياً أو تنفيذاً لحكم جنائي

- وأما العقوبة أصلية توقع عليه من قبل السلطات وهذا الأخير هو المقصود وعليه فإن وظيفة الموقوف عن العمل لا تستغل عن طريق التعيين أو الترقية خلال مدة الوقف ولكن الذنب عليها.

مادة ٨١ من القانون رقم ٧٨/٤٧









المحكمة التأديبية أو الجنائية أو موقوفا عن العمل في مدة الاحالة أو الوقف وفي هذه الحالة يحجز للعامل الوظيفة لمدة سنة.. ويعتبر محالا للمحكمة التأديبية من تاريخ طلب الجهة الإدارية أو الجهاز المركزي للمحاسبات من النيابة الإدارية اقامة الدعوى التأديبية.

أحكام عامة: تتم الاحالة للمحكمة التأديبية بقرار من السلطة المختصة.

— لا يجوز أن يزيد الخصم من الراتب عن ربع الأجر شهريا بعد الجائز الحجز عليه أو التنازل عنه قانونا (كدين النفقة).

— لا يجوز توقيع أكثر من جزاء احد على المخالفة الواحدة إذا انطوت على أكثر من وصف وفي هذه الحالة يوقع الجزاء الأشد.

— لا تخل الجزاءات التأديبية التي توقع على العاملين بمسئوليتهم عن تعويض الأضرار التي تترتب على وقوع المخالفة في الأحوال المقررة قانونا - سائق السيارة - تحميل قيمة التلفيات خارج عن إرادته على جانب الجهة.

المادة ٩٢ تحمي الجزاءات التأديبية التي توقع على العامل بانقضاء الفترات التالية:

— ٦ أشهر في حالة التنبيه واللوم والانذار والخصم من الأجر بما لا يتجاوز ٥ أيام.

— سنة في حالة الخصم من الأجر مدة تزيد على خمسة أيام

— سنتان في حالة تأجيل العلاوة أو الحرمان منها

— ٣ سنوات للجزاءات الأخرى عدا جزاء الفصل أو الاحالة للمعاش بحكم أو قرار تأديبي.

ويتم المحو بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا بقرار من السلطة المختصة ويترتب على محو الجزاء اعتباره كأن لم يكن بالنسبة للمستقبل.

أما بالنسبة للحالات الأخرى يتم بقرار من لجنة شئون العاملين بالنسبة لغير شاغلي الوظائف العليا إذا تبين لها أن سلوك العامل وعمله منذ توقيع الجزاء مرضيا من واقع تقارير الكفاية ورؤسائه.

وعلى إدارة شئون العاملين دون طلب العامل اتخاذ إجراءات محو الجزاءات إذا ما توافرت شروط المحو طبقا لأحكام القانون.

#### حصيلة الجزاءات:

المادة ٩٢: تحتفظ كل وحدة في حساب خاص بحصيلة جزاءات الخصم الموقعة على العاملين ويكون الصرف من هذه الحصيلة في الأغراض الاجتماعية أو الثقافية أو الرياضية للعاملين طبقا للشروط والأوضاع التي تحددها السلطة المختصة ( إدارة رعاية العاملين مثلا)

٤ - تختص المحكمة التأديبية بتوقيع أي جزاءات المنصوص عليها في المادة ٨٠ وتكون الجهة المنتدب إليها العامل أو المكلف بها هي المختصة بالتحقيق معه لتأديبه طبقا لأحكام سالف الذكر وذلك عن المخالفات التي يرتكبها خلال فترة التدريب أو الإعارة أو التكليف.

مبادئ مستقرة بمجلس الدولة - قضت المحكمة الإدارية العليا في القضية رقم ١٤/٦٥٨ ق عليا بجلسته ٢٣/٥/٧٦ بأنه من المسلم أن توقيع الجزاء التأديبي في النصاب المقرر للسلطة الرئاسية من اختصاص الجهة الإدارية التي وقعت فيه المخالفة والتي كان العامل يتبعها وقت ارتكابها وأنه لا ينال من اختصاص الجهة المذكورة بتوقيع الجزاء نقل العامل إلى جهة أخرى إلا أن هذا لا يصدق بصفة الحال إلا إذا كانت الجهة التي يتبعها العامل وقت ارتكابه المخالفة منفصلة عن الجهة التي يتبعها وقت توقيع الجزاء ولم تحل أحداها قانونا محل الأخرى في القيام على المرفق الذي وقعت المخالفة في شأنه أما إذا كانت الجهة التي يتبعها العامل وقت توقيع الجزاء قد حلت محل الجهة الأولى في القيام على شئون المرفق الذي وقعت المخالفة في شأنه فإن الاختصاص بتوقيع الجزاء عن هذه المخالفة يصبح للجهة التي صار العامل تابعها لها أخيرا وذلك نتيجة لطولها محل الجهة الأولى في اختصاصها (وفي هذا المعنى أيضا فتوى الجمعية العمومية بجلسته ٨٤/٦/٢)

— كما انتهت الجمعية العمومية لقمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة في ٧٢/٤/٩ إلى أن:

عبارة السلطة المختصة حفظ التحقيق أو إلغاء القرار الصادر بتوقيع الجزاء أو تعديله أو الاحالة للمحاكمة التأديبية في حالة إلغاء الجزاء خلال ثلاثين يوما من تاريخ إبلاغها بالقرار إنما قصد بها المشرع ضرورة أن تحاط هذه السلطة علما بجميع القرارات التأديبية التي تصدر من الرؤوسين حماية للعاملين من جهة وزيادة في الإشراف والرقابة على هؤلاء الرؤوسين من جهة أخرى ومن ثم يتعين على كافة السلطات التأديبية أخطار السلطة المختصة بالقرار الصادر منها خلال الأجل المحدد وأن مركز العامل يظل معلقا نتيجة تراخي السلطة التأديبية في قيامها بواجب الأخطار عن الجزاءات التي توقعها ومن ثم لا يكون القرار نافذا بصفة نهائية إلا بعد مضي ٣٠ يوم من تاريخ إبلاغ السلطة المختصة به.

— القواعد المرتبطة بهذا النص.

— المادة ٢٧ مكرر من قانون نظام الإدارة المحلية رقم ٧٩/٤٣ المضافة بمقتضى القانون ٨١/٥٠ ( يكون المحافظ رئيسا لجميع العاملين المدنيين في نطاق المحافظة في الجهات التي نقلت اختصاصاتها إلى الوحدات المحلية ويمارس بالنسبة لهم جميع اختصاصات الوزير ويختص المحافظ بالنسبة للعاملين المدنيين بفروع الوزارات والجهات التي لم يتقل اختصاصها إلى الوحدات المحلية فيما عدا الهيئات القضائية والجهات المعاونة لها بما يأتي:

١ - الإحالة إلى التحقيق وتوقيع الجزاءات في الحدود المقررة للوزير

٢ - طلب التحقيق مع العاملين التابعين للهيئات العامة التي تمارس نشاطها في نطاق المحافظة أو اقتراح توقيع الجزاءات التأديبية

عليهم من السلطة المختصة.. ويجب أن يخطر المحافظ السلطة المختصة بما اتخذه من إجراء أصدره من قرارات في الأحوال السابقة خلال ٧ أيام من تاريخ اتخاذه لها.

ويجوز لكل وزير ممن لن تدخل اختصاصات وزارتهم إلى الوحدات المحلية أن يقوم المحافظ في بعض اختصاصاته.

من هذا النص يتضح مايلي:

١ - إن الموظفين العاملين في نطاق المحافظة ممن ينتمون إلى السلطة التنفيذية ينقسمون إلى فئتين:

— الفئة الأولى: وتشمل الموظفين الذين يعملون في جهات نقلت اختصاصاتها إلى الوحدات المحلية وهؤلاء يتبعون المحافظ مباشرة وهو رئيسهم الأعلى، وله عليهم سلطة الوزير، ومن ثم لا تثار بالنسبة لهم أية مشكلة من حيث الاختصاص التأديبي والذي يتعدى الحال هكذا للمحافظ وحده دون غيره أو مع من يفوضه بعضا من هذا الاختصاص.

— الفئة الثانية: وتشمل الموظفين الذين يتبعون وزارات لم تنقل اختصاصاتها إلى الإدارة المحلية ولكنهم يعملون في نطاق المحافظة مثل موظفي وزارة الخزانة والرى والتموين.. الخ.

وهؤلاء يخضعون كما هو واضح لإشراف جهتين هما:

— الوزارات التي يتبعونها.

— المحافظ باعتباره الرئيس المحلي.

— ولهذا فقد اثير التساؤل حول السلطة المختصة بتوقيع الجزاء التأديبي على هؤلاء الموظفين وهل هي السلطات الرئاسية بتلك الوزارات أم هي المحافظ وحده أم المحافظ والسلطات الرئاسية مشاركة؟

— لقد استقر الرأي في الواقع على أن سلطة التأديب بالنسبة إلى الموظفين المشار إليهما تنحصر في المحافظ وحده دون مشاركة من الجهات الرئاسية ووزاراتهم. ذلك أنه لا يسوغ القول باختصاص رئيس المصلحة المركزي بتوقيع العقوبات على موظفي فرع الوزارة بالمحافظات لما يؤدي إليه هذا القول من ازدواج في الاختصاص وهو أمر تاباه طبائع الأشياء ومقتضيات التنظيم الإداري للمصالح العامة ويضطرب معه سير المرافق العامة. ومما لا شك فيه أنه إذا كان رئيس المصلحة المحلي يحجب بسلطته في التأديب سلطة رئيس المصلحة المركزي في نطاق المحافظة فأولى أن تحجب السلطة التأديبية للمحافظ وهي سلطة وزير اختصاص رئيس المصلحة المركزي في هذا الشأن.. خاصة أنه ليس في نصوص القانون ما يجيز لرئيس المصلحة المركزي أي سلطة في تأديب العاملين بنطاق المحافظة.

١ - حكم المحكمة الإدارية العليا بتاريخ ٦٧/١١/١١ س ١٢ قص ٥٧

#### المراجع

— المسئولية التأديبية

دكتور رمضان محمد

— أحكام الإدارة العليا

— اللائحة التنفيذية للقانون ٧٨/٤٧



# الفائزون في جوائز مسابقة عدد أكتوبر ٢٠٠٧



د. صفوت النحاس يتحدث للعاملين بالجهاز أثناء حفل سحب جوائز المجلة



الفائز الثالث:  
أحمد محمد موسى



الفائزة الثانية،  
نادية يوسف شرف الدين

الفائزة الأولى،  
ليلى عبد السلام محمود

الأول: اسم شاعر  
الثاني: نبات عشبي  
الثالث: جون بيرد

إجابة مسابقة  
عدد أكتوبر ٢٠٠٧





# جوائز قيمتها ١٠٠٠ جنيه لـ ٣ فائزين



لتكون أحد الفائزين بجوائز المسابقة ما عليك إلا الإجابة على الاسئلة المطروحة بكوبون المسابقة وارسله على عنوان المجلة وسيمنح الفائز الأول ٥٠٠ جنيه والثاني ٣٠٠ جنيه والثالث ٢٠٠ جنيه .

— ترسل كوبونات المسابقة خلال شهر ونصف من صدور العدد.. على عنوان المجلة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - مجلة التنمية الإدارية

١ طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة بريد رقم : ١١٧٦٣

— سوف يتم عمل قرعة علنية خلال شهر مارس بين الاجابات الصحيحة ومنح الجوائز عقب السحب مباشرة والمشاركين من خارج الجهاز سوف ترسل لهم شيكات الجوائز على العناوين المرسله لنا .

## اسئلة المسابقة

• من قائل هذين البيتين :

بعضى بنار الهجر مات حريقاً  
لم يشكك عشقاً فسمعت  
والبعض أضحى بالدموع غريقاً  
إلا ظنك ذلك العشوقاً

☐ عبدالله بن أبى الشيص ☐ الحسين بن الضحاك ☐ الأقرع بن معاذ

• ما هو الصدا الأسود ؟

☐ صدا الحديد ☐ أحد أمراض القمح ☐ مرض يصيب البطاطس

• ما هى الاسكوا ؟

☐ منظمة دولية لحقوق الانسان ☐ إحدى لجان الأمم المتحدة ☐ اللجنة الدولية لنزع الاسلحة

## كوبون المسابقة

الاسم : \_\_\_\_\_  
الوظيفة : \_\_\_\_\_  
جهة العمل : \_\_\_\_\_  
تليفون، موبائل : \_\_\_\_\_  
العنوان : \_\_\_\_\_

كوبون  
المسابقة





# فكاهات هذه الزمان

زعرور الدش يتصدى.. لشكلة البطالة

إعداد : نبيل السمالوطي

ماهيته.. زي ماهيه

والعيشة.. دي.. غالية.. على..

استطاع الشاعر الحلمتيشي أن يعبر بكلماته الساخرة عن أحوال طائفة محدودى الدخل ويجسد معاناتهم وصراهم اليومي للحصول على لقمة العيش هم وأولادهم فقال على لسان الموظف الحكومي الغلبان: الدنيا غلب وماهيته يادوب تكفى الفطار، يا حكومة زيدي العلاوة أو خفضي الأسعار، يكفى الموظف همومه وكفاية غلب ومرار وعن سوء أحوال رغيغ الخبر قال: يابائع الخبز مخلوطا وسمرتة لا تعجب الناس من بدو ومن حضر هذا رغيغك يافران سحنته في اللون كالعبد زعلانا.. وفي كدر أين الرغيغ الذي كان منظره.. في لون حسناء أو في طلعة البدر

الماهية.. والطعمية.

إزاي فقير زي حالاتي  
يستحمل الحالة الحاضرة  
ماهيته زي ماهيه..  
والعيشة دي غالية على  
ياخواتي حتى الطعمية  
معرفش ليه غليت؟؟

هذه الأزجال كتبها مجموعة من زجالي مصر في ثلاثينيات وأربعينيات القرن الماضي يعبرون بسخرية عن معاناة طائفة الفقراء المعروفين الآن بالموظفين أو محدودى الدخل أو معدومي الدخل.. هادقين من وراء ذلك تنبيه أولي الأمور في البلاد إلى ما وصل إليه حالهم من بؤس وشقاء ومن عجيب أن تلك الطائفة مازالت موجودة الآن في مجتمعنا بل وتزايد أعدادها كل يوم بزيادة الأسعار كل يوم.. وقلة الدخل ومحدوديته.. حيث زاد عدد العاطلين عن العمل أيضا.. وصار العدس والكشري يباع بأسعار عالية كذلك الفول والطعمية هذا بالإضافة لسوء حالة الرغيغ وارتفاع أسعار الخضار والفاكهة واللحوم.. ولا حول ولا قوة إلا بالله.

عسل وشربات وفجل وكرات

يامقسم الرزق بين الناس على درجات، ناس غرقانين في العسل والسمنة والشربات وناس تعيش ع.. البصل والفجل والكرات رضيت بحكمته وحتى الفقر يرضيني الفقر.. ويا.. الشرف مش عيب ويكفيني..

أمام الجزار والخضري

ووقف الفقير أمام الجزار والخضري وبائع الخبز عاجزا عن الشراء لارتفاع الأسعار وضيق ذات اليد.. فقال: قد ضقت بالعيش ويعجزني، أن أكل اليوم غير العدس والكشري، أرحم دموعي على الخدين كالطرر يابائع الخبز والجزار والخضري

ابتكرت مجلة «الراديو» الصادرة بمصر في ثلاثينيات القرن الماضي.. بابا ثابتا بها تحت عنوان «جد في هزل» وظف فيه المحرر شخصية خيالية رمزية.. أطلق عليها اسم «زعرور الدش» وجعله رئيسا لوفد الأدبائية الذين يحملون الدريكة «الطبله» وينشدون على ضرباتها كلمات زجلية.. ساخرة لتنبية المسئولين الحكوميين في كافة مواقع الدولة إلى سلبيات أعمالهم.. وعارضين عليهم شكاوى الشعب الذي يعاني من تلك السلبيات.. هادقين من وراء ذلك إيجاد حل لتلك المشاكل ورفع المعاناة عن الجماهير.. تناول «زعرور الدش» هذا في عدد مجلة «الراديو» الصادر في ١٧ يونيو عام ١٩٣٩ شكوى عمال مصر من البطالة ونتائجها السيئة على أحوالهم المعيشية والاجتماعية حيث جاء على لسان «زعرور الدش» هذا النداء معاتبا مدير مكتب العمل.. قائلا له: بنجور على عيونك يا للى

في بالي تملئ  
ولك حديث حلو ببسلى  
جيت لك أحبيك على النقره  
هاله.. هاله.. يابدوى.. وجاباليسرى  
عمال بلدنا.. م الأزمه.. رهنوا الجزمه  
وناس كتير منهم عازمه.. ع الانتحار.. وإنت أنرى هاله.. هاله..  
يابدوى.. وجاباليسرى الشخص تلقاه من جوعه.. نازله دموعه  
والنار بتحرق في ضلوعه.. وولاده ماهياش عاذره  
هاله.. هاله.. يابدوى.. وجاباليسرى  
كل الفبارك بالماكينات.. جابوا الأزمات وكل عامل مسكين مات.. من  
دوخته لما خرج بره  
هاله.. هاله.. يابدوى.. وجاباليسرى  
يحضر لكم يومى ويشتكى ويفضل يحكى وإنتوا تسيبوه لمايبكى  
لحد ما داخ واتعري  
هاله.. هاله.. يابدوى.. وجاباليسرى  
واجب عليكم إنصافه.. م اللى شافه من بؤس.. ببسبيع  
لحافه.. ومصيبته في رزقه حاره هاله.. هاله.. يابدوى..  
وجاباليسرى كفاية.. راعوا.. أحواله.. رقوا لحاله.. وخفوا عنه  
أحماه.. وبدلوا حزنه مسره الرحمة واجبة بالذمة.. فبن الهمة  
وتخلوا.. ليه عيشته مره.

هاله.. هاله.. يابدوى وجاباليسرى  
وعندما سمع مدير مكتب العمل هذا النداء من زعرور الدش وفرقته.. وعده بتحقيق مطالب العمال والتصدى لشكلة البطالة.. فشكره زعرور وانصرف هو وفرقته.. آملا في حل المشكلة  
مضى على تلك الكلمات الزجلية المعبرة عن أحوال العاطلين أكثر من ٦٨ عاما.. ومازال الكثير من الخريجين والعمال يعانون من البطالة.. وسوء الأحوال.. لذلك نعيد نشر.. كلمات «زعرور الدش» على المسئولين اليوم.. بعد أن ازداد أمر البطالة.. سوءا.. الآن.. وذلك بزيادة انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة في المصانع التى تعمل تلقائيا حسب برمجة الكمبيوتر مما أدى إلى الاستغناء عن العنصر البشرى جزئيا أو كليا في هذه المصانع حيث صار في الإمكان إدارة حركة الإنتاج.. فى مصنع ما.. بأعداد قليلة من العمال للحصول على إنتاج ضخم.. ولكن الأمل مازال معقودا على العديد من المشروعات الجديدة التى تحتاج إلى الكثير من الأيدي العاملة.. والمطلوب الآن هو حسن التفكير والتخطيط السليم لاستغلال تلك الأيدي فى تنفيذ مشروعات المستقبل فى بلادنا.. وهى كثيرة والله الأمر من قبل ومن بعد.



# كاريكاتير التنمية

إعداد : نبيل السمالوطي

واجبات ...

ولما اتجوزت خلقت  
بنت سميتها "خوافز"  
وولد سميتها "علاوة" جابول  
موظف "رسوب وظيفي" .. وروتين في  
الدم ...



تعليمات لموظفي الحكومة .. حسن معاملة الجمهور ..

أهلاً .. وسهلاً ..  
وانتوا شرفتونا .. وانتونا ..  
فوتوا علينا .. بكرة ..



مش عايزا اقول  
أعاني من زيادة الوزن  
كده .. أشبع من وجباتي ..



البرق قراعية

خايف باقذم البسط  
الإجراءات أحسن ..  
سيادتنا .. والروتين ..  
تزعوا ..

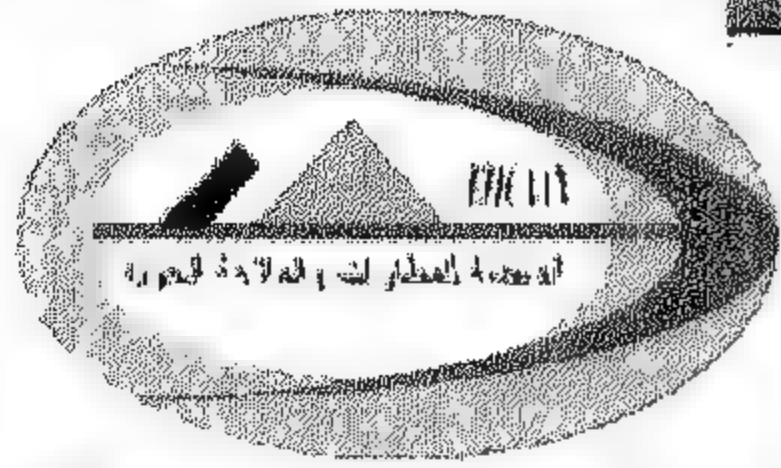
الإصلاح  
الإداري





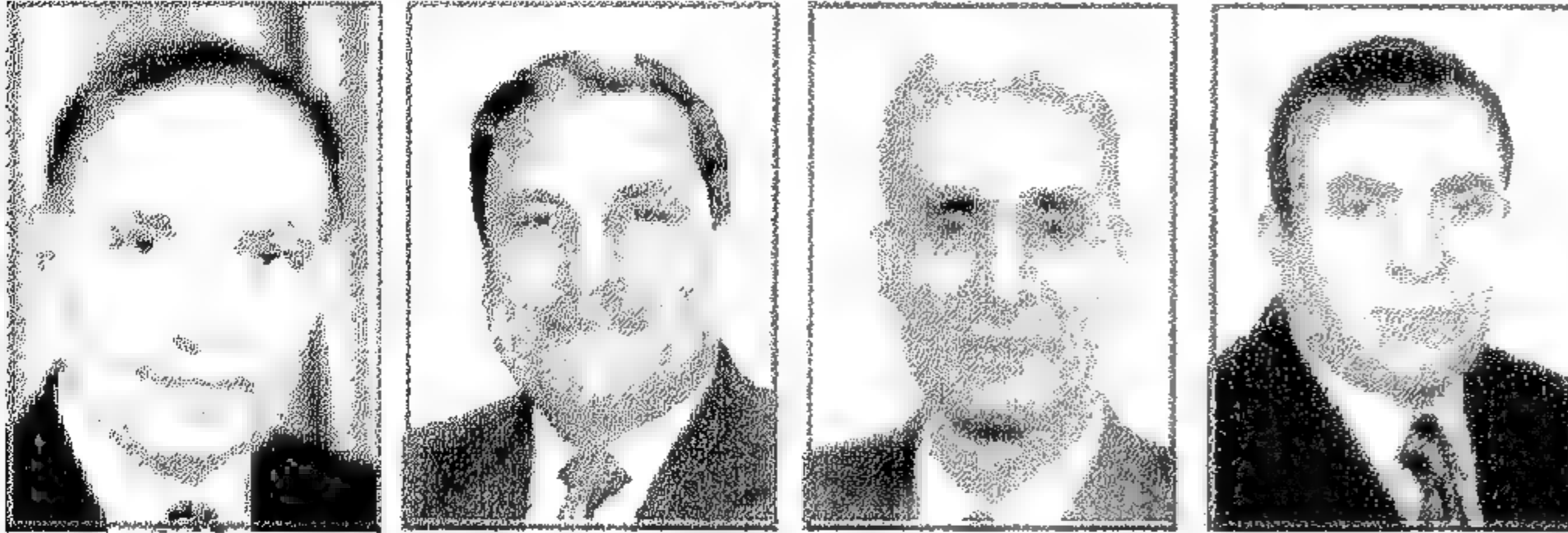






# وزارة الطيران المدني الشركة

## المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية



تعكس نتائج الأعمال نجاح الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية في إدارة المحفظة المالية بصورة جيدة ومنضبطة (تكلفة وإيراد) حيث تحقق فوائض متنامية ستة بعد أخرى وذلك من خلال عوامل النجاح الآتية:

- تعظيم العائد من الأنشطة الاستثمارية بدون التعرض للمخاطر من خلال الاستثمار في مشروعات آمنة تدور عائدات مناسبة.
- الاستثمار في تحسين العائد على الأموال المستثمرة.
- تحسين العائد لأصحاب الأسهم دون الإخلال بالتوازن في تنفيذ مشروعات الخطة الاستثمارية والاستثمارات المالية.
- تحسين الأرباح ومعدلات ومؤشرات الربحية والتقيد والسيولة.
- الاستقلال الأمثل للاستثمارات المالية قصيرة الأجل (ودائع - أدون خزائن - صناديق الاستثمار - شهادات الإئتمان).
- تنويع الهيكل التمويلي ما بين رأس المال والقروض المحلية والدولية والتمويل الذاتي مما يقوى الرافعة المالية للشركة.
- استخدام الأدوات المالية من خلال الاستعانة بالمكاتب المحاسبية المتخصصة في تحويل القوائم المالية من النظام للحاسبى الموحد إلى المعايير الدولية لتسهيل التعامل مع مؤسسات التمويل الدولية.
- إن واقع البيانات والأرقام والمؤشرات منذ تاريخ القرار الجمهورى رقم ٧٢ لسنة ٢٠٠١ بالتحول من هيئة خدمية حكومية إلى شركة قابضة تتبعها مجموعة من الشركات تملكها الدولة ولا تديرها ترسيخاً لمبدأ فصل الإدارة عن الملكية وكذا صدور قرار رقم (٥٦) لسنة ٢٠٠٢ بإنشاء وزارة الطيران المدني يعكس الرؤية الثاقبة للقيادة السياسية نتج عنها خلق كيان إقتصادى قوى قادر على التطور والنمو والتطلع إلى نجاحات مستقبلية مستمرة إن شاء الله تتعكس بالإيجاب على اقتصاد وطننا الحبيب.

تحسين الخدمات المقدمة للركاب والطائرات بالمطارات المصرية:

- زيادة الطاقة الاستيعابية للمطارات المصرية في مباني الركاب - مواقف الطائرات - الممرات.

- تحسين الخدمة المباشرة للخدمات الملاحة للتوأكب مع الأنظمة الدولية.

- رفع كفاءة الأنظمة الأمنية بالمطارات بما يشمل تحقيق عنصر الأمن والأمان للركاب والطائرات.

- أهم إنجازات الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية:

(١) جال تطوير المطارات:

طبقاً لمعدلات نمو الحركة الجوية للركاب والطائرات والبضائع وكذا التوقعات المستقبلية لها يتضح أنها في نمو مضطرد واستلزم هذا القيام بالعديد من المشروعات الرئيسية لتطوير الطاقات الاستيعابية للمطارات وتحسين الخدمات المقدمة بها على النحو التالى:

أولاً: شركة مينا القاهرة الجوى.

- تطوير شامل فى صالات السفر والوصول الحالية وتجديدها.

- تطوير وتجديد صالة رقم ٣ وتحويلها لوصول دولي.

- إنشاء حالة الركاب رقم ٤ وإنشاء مركز تجارى Air Mall . وتطوير

الأسواق الحرة والتراخيص وصالات كبار الزوار ورجال الأعمال والمطاعم.

- مشروع إنشاء مبنى الركاب رقم (٣).

مع زيادة الحركة الجوية ووصول مباني المطار إلى طاقتها القصوى جارى تنفيذ هذا المشروع العملاق الذي يتكلف ٢,٦٦٠ مليار جنيه بتمويل كل من البنك الدولي للإنشاء والتعمير والبنك الاهلى المصرى والذي تبلغ طاقته الاستيعابية ١١ مليون راكب سنوياً . (٦ مليون دولي + ٥ مليون محلي). ومن المتوقع بإنشاء هذا المبنى أن تزيد الطاقة الاستيعابية لمطار القاهرة الدولي إلى ٢٢ مليون راكب سنوياً.

يقع المشروع على مساحة ١٩٠ ألف متر مربع، ويتم ببناءه بجوار مبنى الركاب رقم ٢ حيث سيتم الربط بينها عن طريق Sky Ways.

- مشروع إنشاء ممر الطائرات الجديد o5rr:

يهدف المشروع إلى إنشاء ممر جديد بطول ٤ كم وعرض ٦٠ متر وروعى فى التصميم القدرة على استقبال أحدث الطائرات العملاقة ذات الجسم العريض ومنها الإيرباص ٣٨٠ ومن المخطط أن ينتهى فى ٢٠٠٩/٥/١ وتبلغ قيمة المشروع ٤٧٢,٢ مليون جنيه منها ٢٢٠ مليون من خلال قرض متاح من البنك الاهلى المصرى والباقي من خلال الموارد الذاتية.

ثانياً: الشركة المصرية للمطارات:

- الإنتهاء من أعمال التطوير والتجديد لمبنى الركاب ٢ بمطار شرم الشيخ بتكلفة إجمالية ١٥٧ مليون جنيه مصرى.

- ويتفضل السيد رئيس الجمهورية بإفتتاح المبنى الجديد للركاب بمطار شرم الشيخ وهو مزود بجميع التجهيزات الداخلية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات وتبلغ سعته ٤,٥ مليون راكب سنوياً لتصل الطاقة الاستيعابية للمطار إلى (٨ مليون راكب سنوياً) وبلغت التكلفة الاجمالية للمشروع ٥٠٥ مليون جنيه مصرى .

- ويتفضل السيد رئيس الجمهورية بإفتتاح المبنى الجديد للركاب بمطار الأقصر والذي تبلغ سعته (٧ مليون راكب سنوياً) وبقيمة إجمالية قدرها ٤٥٠ مليون جنيه.

- بمطار الغردقة تم توسعة المبنى الحالى المرحلة الأولى من خلال خطة قصيرة المدى تم تنفيذها بتكلفة ٤٨ مليون جنيه لتصل الطاقة الاستيعابية للمطار (٥ مليون راكب سنوياً) وجارى تطوير المبنى الحالى المرحلة الثانية وإعادة التخطيط الداخلى للمبنى وإضافة مساحات جديدة للقضاء على التكدس بتكلفة تقديرية ٥٠ مليون جنيه.

ثالثاً: الخطة المستقبلية للشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية لتحقيق استراتيجية وزارة الطيران المدني

وذلك للوصول بالمطارات المصرية لتكون من أكبر مراكز الحركة الجوية بمنطقة الشرق الأوسط وإفريقيا مع توافر عناصر الأمن والأمان والسلامة داخل المجال الجوى المصرى .





# بدء العمل بنظام المناطق الاستثمارية

صدر القانون رقم (١٩) لسنة ٢٠٠٧ بإضافة المادة (٤٦ مكرر) إلى قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم (٨) لسنة ١٩٩٧، والتي أجازت إنشاء مناطق للاستثمار في مختلف المجالات بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناءً على اقتراح الهيئة العامة للاستثمار. ويعتبر نظام المناطق الاستثمارية أحد الأنظمة الاستثمارية الجديدة التي تساهم في دفع التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بجانب الأنظمة الاستثمارية الأخرى المتاحة بالبلاد وتتلخص فلسفة الهيئة تجاه إنشاء المناطق الاستثمارية فيما يلي:

- تطبيق أسلوب إداري متميز يتسم بالسهولة والبساطة في تنفيذ الإجراءات وذلك بالاستفادة من خبرة الهيئة في العمل بنظام "الشباك الواحد" المتمثل في إدارة المنطقة الاستثمارية من خلال مجلس إدارة إشرافي يشارك فيه القطاع الخاص أو المطور العام للمنطقة، والذي يقوم بتقديم كافة خدمات التأسيس والتراخيص اللازمة لمزاولة النشاط.

- إقامة تجمعات قطاعية متخصصة في مختلف المجالات (صناعية - خدمية - زراعية - سياحية) وذلك بهدف تحقيق التكامل داخل المنطقة الواحدة وتعظيم القيمة المضافة بالإضافة وكذلك تنشيط وتنمية قطاع الصناعات المتوسطة والصغيرة، مع التركيز على الأنشطة كثيفة العمالة.

- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في مشروعات البنية الأساسية لهذه المناطق من خلال المستثمرين المطورين، المتخصصين في هذا

المجال من أجل القيام بتنمية وترويج وإدارة هذه المناطق، وكذلك تقديم كافة الخدمات الإدارية واللوجستية للمشروعات المقامة داخل المنطقة، وفقاً لمياسة الدولة في تفعيل مشاركة القطاع الخاص على التنمية المتكاملة بمحافظات مصر وخاصة الصعيد.

- تمتع البضائع المصنعة داخل المناطق الاستثمارية بصفة المنشأ فيما يخص الاتفاقيات الثنائية مع الدول العربية والإفريقية وباقي دول العالم (الشراكة العربية - الكوميسا - الشراكة الأفريقية).

- تشجيع إقامة مجموعة من الخدمات المتكاملة للتيسير على كافة المشروعات الموجودة بالمنطقة، ومنها إقامة وحدات تدريب بهدف تقديم الخبرات والتأهيل المهني للعاملين.

- التنسيق مع مصلحة الجمارك والجهات المختصة من أجل حصول المطور على موافقة الجهات المختصة لإقامة مستودع إيداع جمركي لخدمة المشروعات المقامة بالمنطقة الاستثمارية.

وقد لاقت فكرة المناطق الاستثمارية إقبالاً من المستثمرين للعمل بهذا النظام، حيث تلقت الهيئة العديد من الطلبات لإقامة مناطق استثمارية بكل من مدينة السادس من أكتوبر، والقاهرة، والإسكندرية، والعاشر من رمضان وأسيوط وفقاً لإقامة أنشطة استثمارية مختلفة في مجالات الصناعات المغذية للسيارات والنقل والنسيج، والبتروكيماويات والاستصلاح الزراعي والصناعات الغذائية والتعبئة والتغليف والصناعات الهندسية ويجري دراستها حالياً.

وجدير بالذكر أنه سبق وأن صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٦٧٥) لسنة ٢٠٠٧ بضوابط وآليات العمل بالمناطق الاستثمارية والمعتملة فيما يلي:

- قيام الجهة الراغبة في إنشاء منطقة استثمارية بالحصول على نموذج طلب إقامة منطقة استثمارية من الوحدة المختصة بمقر هيئة الاستثمار بحي السفارات بمدينة نصر، حيث تقوم

باستيفانه وتقديم المستندات اللازمة، لتبدأ وحدة المناطق الاستثمارية بعد ذلك في التحقق من البيانات المقدمة.

- قيام وحدة المناطق الاستثمارية بعرض طلب إقامة المنطقة على اللجنة المشكلة للبت في طلبات إقامة المناطق الاستثمارية.

- تتولى هيئة الاستثمار من خلال اللجنة وبالتنسيق مع الجهة مقدمة الطلب الحصول على موافقة الجهات المعنية بالنشاط أو الأنشطة الرئيسية في المنطقة بالإضافة إلى موافقة كل من هيئة عمليات القوات المسلحة، والمركز الوطني لاستخدامات أراضي الدولة، والمجلس الأعلى للآثار، وجهاز حماية البيئة، وهيئة الطيران المدني.

- تتولى اللجنة العرض على مجلس إدارة الهيئة لاستصدار الموافقة على إقامة المنطقة.

- قيام الهيئة بالعرض على رئيس مجلس الوزراء لاستصدار قرار إنشاء المنطقة الاستثمارية.

- يصدر مجلس إدارة الهيئة قرار بتشكيل مجلس إدارة المنطقة الاستثمارية في مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ صدور قرار إنشاء المنطقة.

- تقوم الجهة الموافق لها على إنشاء منطقة استثمارية بتأسيس شركة لتنمية وإدارة الترويج للمنطقة الاستثمارية.

لمزيد من المعلومات اتصل:  
بوحدة المناطق الاستثمارية  
تليفون رقم: ٢٢٧٤٨٤٩٣  
٢٢٧٤٨٤٦٨ - ٢٢٧٤٨٤٦٩  
فاكس رقم: ٢٢٧٤٨٤٦٥  
البريد الإلكتروني:  
gafi-fz@gafinet.org



الهيئة العامة للاستثمار  
والمناطق الحرة



# ندوة دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية في ظل إعادة صياغة دور الدولة

والمحافظات والمجالس النيابية والاستشارية  
لآليات تطوير الإدارة المحلية».

### رفع تمثيل الإدارة المحلية

تركزت أهم نتائج التقرير، في الرؤى والمقترحات التالية: منح المجلس الأعلى للإدارة المحلية المزيد من السلطات والاختصاصات، وتفعيل دوره، ورفع تمثيل الإدارة المحلية في مجلس الوزراء إلى مستوى نائب رئيس مجلس الوزراء، وضغط المستويات المحلية وتقليل أعداد الأعضاء وتعديل شروط العضوية، وتقوية اختصاصات المحافظين في مواجهة الاختصاصات المحلية، والبدء في تطبيق اللامركزية المالية من خلال تمكين المحليات من فرض الرسوم المحلية والحصول على بعض الضرائب ذات الطابع المحلي وحرية النقل بين بنود الموازنة المحلية، وتدعيم الحسابات المحلية وتحديد مواردها وأغراضها في باب خاص بالقانون، وإعادة تخطيط الحدود الإدارية للوحدات المحلية لإنهاء المشكلات القائمة، والتبعية الفنية للإدارات الهندسية وللإدارات العامة للتخطيط العمراني بالوحدات المحلية لمديريات الإسكان، وإعداد كادر خاص بالقيادات المحلية حتى مستوى رئيس الوحدة القروية، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات الشعبية على غرار المنفعة للقيادات التنفيذية، وألا تحل المجالس الشعبية المحلية إلا بقرار من رئيس الجمهورية، وإفراد باب خاص لتنظيم العاصمة.

### تطوير اختيار القيادات المحلية

وقد أجمعت الآراء على أهمية تطوير أساليب اختيار القيادات المحلية بشرط توافر الخبرة لديهم، كما طالب الحضور بأهمية عقد دورات تدريبية مستمرة للارتقاء بمستوى أداء أعضاء المحلية وقياداتها، وضرورة العمل على إنشاء مراكز للمعلومات بالمجالس المحلية، وضرورة وجود مستشارين متخصصين بالمجالس المحلية لبدء الرأي الفني والقانوني في الموضوعات المختلفة.

مدى ملائمة نمط العلاقات الحالي الذي يربط بين المؤسسات في عملية التنمية المحلية.

وطالبت الندوة بتحديد وتوسيع اختصاصات المجالس الشعبية المحلية، والتطبيق الفعلي للامركزية الإدارية، التطبيق التدريجي للامركزية المالية من خلال تمكين المحليات من فرض الرسوم المحلية والحصول على بعض الضرائب المحلية وإتاحة الفرصة للنقل بين بنود الموازنة المحلية، وضرورة تعديل شروط عضوية المجالس الشعبية المحلية وتفعيل آليات الرقابة والتأكيد على حصانة الأعضاء وزيادة البدلات الممنوحة لهم.

### فعاليات الندوة :

وأكدت الندوة على أهمية وجود أربعة مقومات يلزم توافرها لبناء نظام سليم للإدارة المحلية، وهي : التوزيع العادل للثروة بين المحافظات والاقاليم، امتلاك المحليات لمواردها، ووجود القيادة الشعبية المنتخبة، والتزام المحليات بالسياسات العامة التي تضعها الحكومة المركزية.

وفي تقرير استعرضه أ. أحمد إسماعيل - الباحث بالمركز، حول «رؤى الوزارات

نظم مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية مؤخرًا ندوة تحت عنوان «رؤى الأطراف المعنية لآليات تطوير دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية في ظل إعادة صياغة دور الدولة». حول دور مؤسسات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق، فضلًا عن استعراض ملامح الرؤى المعلنة للوزارات المصرية، والمحافظات، والمجالس الشعبية المحلية.

ومجلسي الشعب والشورى، والمجالس القومية المتخصصة، لآليات تطوير الإدارة المحلية. والأهمية التي تستأثر بها عملية التنمية على المستوى المحلي من قبل جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء كمدخل لرفع مستوى دخول ومعيشة المواطنين المحليين، وندرة الدراسات والأبحاث التي توضح دور الحكم المحلي في ظل اقتصاد السوق والتحول في دور الدولة، وعدم وجود رؤية واضحة لدور الحكم المحلي ( الإدارة المحلية ) في عملية التنمية المحلية في ظل اقتصاد السوق. وأهمية توافق المؤسسات المحلية في مصر مع دورها الجديد في عملية التنمية المحلية في ظل إعادة صياغة دور الدولة والتحول نحو اقتصاد السوق، وكذلك





# الجودة الشاملة في التدريب



أحمد / عبد الحميد عباس

## باحث بالجهاز المركزي للتعليم والإدارة

### ● متطلبات تحقيق الجودة:

- ١- إيمان الإدارة العليا بالجودة والتغيرات العالمية.
  - ٢- ضرورة وجود أهداف محددة موجهة لاحتياجات العملاء.
  - ٣- التأكيد على تعاون الجميع في تبني فلسفة الجودة.
  - ٤- ضرورة تطوير أساليب حل مشكلات الجودة وتدريب العاملين على كيفية استخدامها مثل: (الوصف الذهني - تحليل السبب والآخر - تحليل البيانات - الجداول الإحصائية - الأعمدة البيانية - الأساليب الإحصائية)
  - ٥- الاهتمام بتوفير قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات وترشيد اتخاذ القرارات.
  - ٦- ضرورة منح العاملين الثقة والسلطة لأداء العمل الموكل إليهم دون التدخل في التفاصيل.
  - ٧- الابتعاد عن سياسة التخويف بأي شكل مثل الخوف من التقدم بأفكار جديدة مثل:
    - الخوف من بذل أقصى جهد.
    - الخوف من انخفاض معدل الأداء.
    - الخوف من العقاب.
    - الخوف من الخروج عن اللوائح.
  - ٨- التدريب المستمر لجميع العاملين.
  - ٩- النظر إلى التطوير على أنه عملية مستمرة.
- معايير ضبط الجودة في المؤسسات التدريبية:**
- يتم تصنيف مراكز التدريب في أربعة مستويات هي:
- ١- الأداء المتميز الذي به العديد من جوانب القوة وقليل من الضعف
  - ٢- الأداء الجيد أي أن جوانب القوة تغلب بوضوح جوانب الضعف
  - ٣- الأداء المريض الذي به خليط من جوانب القوة وجوانب الضعف
  - ٤- الأداء الضعيف المتدنّي الذي به القليل من جوانب القوة والعديد من جوانب الضعف
- العمليات التي تدعم نظام ضبط الجودة في التدريب**
- أولاً: التقويم الذاتي:**
- يتطلب التقويم الذاتي من المؤسسات التدريبية أن تقوم بفحص عملها بصفة دورية وتصدر

«الجودة الشاملة هي توافر جميع المواصفات والخصائص في المنتج أو الخدمة والتي تلبي متطلبات وحاجات وسوقيات العميل المعلنة والضمنية في الوقت المناسب والسعر المناسب للعميل والمورد في آن واحد وببشّاركة في صنعها وبنائها جميع العاملين بالمنشأة وعلى كافة المستويات»

### مراحل إدارة الجودة الشاملة:

#### المرحلة الأولى:

- تعريف المنظمة (الإدارة العليا) لكل العاملين بمفهوم الجودة

#### المرحلة الثانية:

تخطيط الجودة الاستراتيجية الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل (القيادة - المعلومات والتحليل - التخطيط الاستراتيجي، تنمية الوظيفة، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات، إرضاء الزبائن) ويتم الربط بين هذه المجالات وإرضاء الموظفين.

#### المرحلة الثالثة:

التعليم والتدريب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تطبيق الجودة وضع خطة للتعليم والتدريب لكافة العاملين والمديرين بهدف توصيل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم لممارسة أنشطة ومهام إدارة الجودة الشاملة وبرامج التحسين المستمر والتي تدعم تحقيق أهداف المنظمة.

ويجب تخطيط التدريب وتقديمه على أساس منظم ومستمر وفي الوقت المناسب لمساعدة فرق العمل على حل المشكلات ذات التعقيد المتزايد والتأكد من أن جميع العاملين أصبحوا قادرين على وضع المعارف الجديدة موضع التنفيذ مباشرة كما يركز التدريب على مساعدة المديرين في تحديد التحسينات المتاحة.

ومن الحقائق المؤكدة إن التدريب الجيد يتطلب جهداً ونشاطاً مكثفاً بل هو من أكثر استراتيجيات التغيير تكلفة ولكن على الجانب الآخر نجد أن التدريب الفاشل أكثر تكلفة.

#### الجودة الشاملة في التدريب

ما زال الإنسان هو الدافع والهدف ولذلك يتعاظم دور التنمية البشرية يوماً بعد يوم وبالذات في هذا التوقيت الذي يشهد تحولات عالمية كبيرة.

ولما كان التدريب هو أحد أعمدة التنمية إن لم يكن أساسها الصلب لهذا كان إلزاماً علينا كفائمين على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للنشاط التدريبي بموحدات الجهاز الإداري للدولة العمل جاهدتين على الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وتسعى الإدارة بالجودة الشاملة إلى

تحقيق أهداف المنظمة واحتياجاتها الاستراتيجية ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون أن يكون نقطة البداية هي العمل ويمثل البحث والتنبؤ باحتياجات العملاء وتوقعاتهم عملاً حيويًا للنجاح بل وتركز الإدارة بالجودة الشاملة على إرضاء العميل وإسعاده داخل وخارج المنظمة حيث يمثل قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق الصحيح لها أو ببعد أشمل وهو عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة.

ولابد أن نركز بداية على من هم عملاء التدريب:

١- إن كل من يأتي بعدك في العمل هو عميل لك.

٢- والعاملين في كل التخصصات داخل المنظمة (قيادي - إشرافي - تخصصي - مكتبي - فني - صرفي - خدمات مصادرة) كل هؤلاء عملاء.

٣- كل من يتلقى الخدمة التدريبية من خارج المنظمة سواء كان برسم أو بدون رسوم يعتبروا عملاء.

لذا يجب علينا العمل على الوصول إلى ما هو صالح للجميع من خلال طرد الخوف من الجديد داخلنا والاستعداد لتعديل وتطوير أو تغيير ما نملك من مهارة قديمة للوصول إلى أفضل الطرق التي تحقق سعادة حقيقية لمن يتعاملون معنا لنرتبط معهم بعلاقات أقوى وأطول بل ونجذب آخرين للتعامل معنا من خلال التميز في الأداء بما يحقق رضا من نتعامل معهم حالياً وما نجذبهم مستقبلاً.

#### ● البرامج التي تتطلبها المنظمة لتطبيق الجودة الشاملة:

- ١- مقدمة عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- مدخل المنظمة لتحقيق الجودة ورضا العميل.
- ٣- مهارة قيادة فريق العمل.
- ٤- المنهج العلمي لحل المشكلات.
- ٥- تقييم الأداء.
- ٦- تقرير تحسين الحلول والعمليات.

#### ● لماذا زادت أهمية الجودة:

- ١- التغيرات السريعة والمستمرة والشاملة في كل مجالات الحياة.
- ٢- ظهور الفكر الابتكاري في الأساليب والتكنولوجيا لمواجهة آثار المتغيرات.
- ٣- ظهور الحاجة إلى الأساليب الكلية مثل الجودة خاصة بعد ثبوت فشل الأساليب الجزئية.



حكمها على أدائها بالمقارنة مع المعايير المتفق عليها ويكون ذلك بتطبيق الآتي:

● جمع الأدلة  
● كتابة التقارير عن مدى تحقيق المعايير الموضوعية

● تحليل مواطن الضعف ووضع خطط علاجية لتلافيها

ثانياً: التدقيق:  
أن التدقيق على المؤسسات التدريبية يكون باستخدام عدد من المصادر مثل:

● تقرير التقييم الذاتي  
● ملف المدرب  
● سجلات المدربين والمتدربين التقييمية  
● سجلات ضبط الجودة  
- للمدقق إضافة أى مصادر أخرى غير المذكور أعلاها

ثالثاً: التخطيط التطوري:  
التخطيط التطوري هو طريقة نظامية لتطوير الجهة التدريبية وهى تعنى بوضع أولويات تطوير الأداء وهنا تظهر فرصة جيدة ليستخدم فريق ضبط الجودة المعلومات للتأثير على عمليات التخطيط التطوري.

رابعاً: حل المشكلة:  
وهذا يتطلب الآتي:

● تعريف المشكلة تعريفاً واضحاً.  
● تحليل المعلومات الواردة بحيث تظهر السبب الرئيسى للمشكلة.  
● تصحيح الخلل ليناسب الحل المقترح مع معايير النجاح.  
● التصحيح بما يتناسب مع المتطلبات الحالية.

● اتخاذ إجراءات احتياطية للتأكد من عدم حدوث المشكلة مرة أخرى.

خامساً: التقارير والوثائق:  
يتم الاحتفاظ لتوثيق جميع المعلومات المتعلقة بضبط الجودة فى التقرير وتعتبر التقارير المكتوبة أحد أنواع الاتصال الهامة فى نظام

ضبط الجودة وهى تخدم العملية برمتها كما أنها تخدم المقيمين جميعاً بهذا العمل.

الشروط الواجب توافرها فى تقارير ضبط الجودة التدريبية:

● الحفظ فى مكان آمن.  
● تبويب السجلات بحيث يتم الحصول عليها عند الحاجة.

● المرونة فى سعة السجل.  
● تحديد مدة الاحتفاظ بالسجل.  
● وضوح اللغة والخط للتقارير المتضمنة فى السجل.

● السيطرة على الوثيقة وتطويرها باستمرار.  
ومن الأهمية بمكان فى هذا السياق أن يتوافر لدى المدرب ملف يخص إجراءات وأدوات لتقييم التى قام بها وكذلك مخطط بسيط للتحليل الإحصائى لنتائج المتدربين.  
سادساً: المتابعة:

أى نظام جودة بحاجة إلى المتابعة ولذلك نحن بحاجة إلى:

● نظام لجمع وتحليل البيانات والمعلومات.  
● قبول المداخلات من جميع المقيمين فيما يتعلق بنظام المتابعة.  
● التوصية باتخاذ قرار.  
سابعاً: المقاييس:

هو نظام خارجى يهدف إلى مراقبة الأنشطة أو العمليات الداخلية بهدف تحقيق وتطوير مستمر ويكون هذا بإيجاد التزام لتطوير الأداء ويمكن استخدامه داخلياً لتطوير العمليات الإجرائية أما عندما يستخدم خارجياً يكون الهدف المقارنة بين مؤسسة تعمل بصورة دقيقة وفعالة وتتميز منتجاتها وخدماتها بالجودة العالية ولهذا كانت هذه العملية مكوناً حيوياً لاي برنامج جودة وهنا يمكن الاستعانة بجهات أو منظمات دولية للتقييم للحصول على شهادة معترف بها فى الجودة.

ثامناً: تقويم البرنامج:  
هى عملية فى غاية الأهمية لمعرفة التغذية العكسية ويمكن استنتاجها من المتابعة الحقيقية

وتقييم الذات واستفتاء الأشخاص المقيمين للتأكد من زن الإفادة التى تم التخطيط لها تحققت ويكون ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

● هل ساعدت الإجراءات فى حل المشكلات؟  
● هل تم استخدام المعلومات بطريقة صحيحة؟

● هل تعلم جديد؟  
● ما الإجراءات التصحيحية التى تم اتخاذها؟  
تاسعاً: الخطة الزمنية:

من خلال تطبيق ضبط الجودة فإن هناك أسئلة هامة يجب طرحها هى:

● ماذا سيتحقق؟  
● ما هى المدة الزمنية؟  
● ما هى التكلفة؟  
● ما هى الأمور الهامة تطبيق البرامج؟  
● هل البرامج فى حاجة إلى تصحيح ومتى يتم؟  
● ما الأمور التى تحتاج إلى متابعة. ومتى؟

العناصر الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة فى العمليات التدريبية:

١- التخطيط ورسم سياسات واستراتيجيات التدريب.

٢- بيئة ومناخ التدريب.

٣- المدرب المطلوب تدريبه.

٤- المادة التدريبية التى تلبى الاحتياج.

٥- العاملين بإدارات التدريب (كفاءة الموارد البشرية).

٦- المدرب.

٧- الموازنة والاستثمار الأمثل للإمكانات عند وضع خطط التدريب.

٨- اللوائح التى تنظم النشاط التدريبى.

٩- قاعدة البيانات والمعلومات الدقيقة عن النشاط التدريبى.

١٠- تقييم النشاط التدريبى.

وسوف نتناول هذه العناصر بشيء من التفصيل:

أولاً: التخطيط ورسم سياسات واستراتيجيات التدريب

١- التخطيط

أ- المفهوم:

التخطيط للتدريب هو التنبؤ بالاحتياجات الحالية والمستقبلية لتنمية معلومات ومهارات العاملين لرفع مستوى الأداء وحل مشكلات العمل وذلك باستخدام الإمكانيات التى يمكن توفيرها من أجل اتباع الخطوات المناسبة لتلبية الاحتياجات وتحقيق أهداف المنظمة.

ولا يمكن أن يتم التخطيط إلا بعد تحديد:

● أهداف التدريب بعيدة وقريبة المدى.  
● السياسات التدريبية التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف.

● تحديد الاستراتيجيات المستخدمة.  
● وضع البرامج الزمنية للتنفيذ.  
● تحديد التكلفة وتوفير الموارد البشرية.

ب- أهمية التخطيط للتدريب:  
● الضمان الوحيد لتوجيه الاستثمارات





الخاصة بالتدريب إلى مسارها الصحيح.

● تحديد الأهداف بدقة وبالتالي تسهيل الوصول إليها من خلال تحديد الطريق المناسب الذى تسلكه وحدات التدريب لتنفيذ العمليات المختلفة بالتدريب.

● توقع المشكلات والعقبات التى يمكن أن تواجه عملية التنفيذ.

● تحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة للعملية التدريبية.

● تحديد الموارد المطلوب استخدامها من حيث الكمية والنوعية وبذلك يمكن توفيرها مقدماً.

● تحديد التجهيزات اللازمة للعملية التدريبية.

● تهيئة الظروف للمتابعة الدورية لأنشطة التدريب والتعرف على ما تم تحقيقه ومقارنته.

ج - العوامل التى يجب مراعاتها عند تخطيط التدريب:

● مراعاة أسس ومبادئ التدريب عند التخطيط للتدريب.

● أن تتفق الأهداف العامة للتدريب مع الأهداف العامة للمنظمة.

● الاعتماد على الاحتياجات التى أظهرها المسح الشامل.

● التوفيق بين الاحتياجات التدريبية والإمكانات المتابعة.

● الاستفادة بنتائج تقييم الخطط التدريبية السابقة.

● المرونة عند وضع الخطط التدريبية لمواجهة أى طوارئ تحدث مستقبلاً.

● مراعاة نسبة عدد المستهدفين سنوياً مع العدد الكلى للعاملين.

٢- سياسات التدريب

أ - المفهوم:

السياسات التدريبية عبارة عن مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية والإشرافية والتنفيذية وتعتبر السياسات بمثابة خرائط.

تبين الطرق العامة أمام الرؤوسين وبذلك فهى تقلل من الأسئلة والاستفسارات ومن الاختلاف فى وجهات النظر.

الفرق بين الهدف والسياسة هو:

الهدف هو ما نريد تحقيقه أما السياسة فهى المرشد فى التنفيذ

ب - الشروط الواجب توافرها فى السياسة التدريبية:

● مستمدة من الأهداف وتؤدى إلى تحقيقها.

● ممكنة التطبيق وغير خيالية.

● هناك مساحة من المرونة عند تطبيقها.

● لا تتنافى مع السياسة العامة للمؤسسة أو القيم الاجتماعية والأخلاقية.

● واضحة ويسهل فهمها وتطبيقها للجميع.

٣- استراتيجيات التدريب

أ - المفهوم:

الاستراتيجية فى التدريب تعنى اختيار المنهج المناسب لتنفيذ التدريب وتظهر الاستراتيجية عند البدء فى تصميم البرنامج التدريبى المناسب وتحويل الاحتياجات إلى

أهداف تدريبية.

ب - أهمية الاستراتيجية التدريبية:

تحدد الكيفية المناسبة لتنفيذ التدريب باستخدام الطرق والوسائل التدريبية التى تحقق الأهداف المطلوبة.

ج - العوامل التى يجب مراعاتها عند اختيار استراتيجية التدريب:

لا بد أن تكون متوافقة مع:

● الأهداف التدريبية.

● المحتوى التدريبى.

● المشاركين.

● المدربين.

● مكان التدريب.

● المعينات السمعية والبصرية.

● الموارد التدريبية.

● الوقت.

● التكاليف.

ثانياً: بيئة ومناخ التدريب

إن نجاح مكان أو مراكز التدريب الإدارى فى أداء العملية التدريبية أو الارتقاء بها إنما يتطلب معايير موضوعية تحكم عملية انشاء واستمرار هذه المراكز وتتمثل تلك المعايير فى المحاور الآتية:

● المعايير الإدارية: الشكل القانونى - الهيكل التنظيمى - الإدارة.

● المعايير الفنية: القاعات التدريبية المجهزة بالمعينات السمعية والبصرية - معامل الحاسب الألى واللغات - الخطة التدريبية - سجل المدربين - سجل المتدربين.

● المعايير البيئية: أجهزة الاتصالات - مكتبة - كافيتريا - أجهزة الصحة والسلامة المهنية مطبعة وآلات التصوير.

ثالثاً: المتدرب المطلوب تدريبه

لكى يأتى التدريب ثماره لابد من التركيز على العاملين تدريبهم توفّر الآخرين ولتحقيق ذلك لابد من استخدام أساليب علمية حديثة عند حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك باتباع الآتى:

● التعرف على أهداف الإدارة العليا للتخصصات المطلوب تدريبها والبرامج التى تلبي هذا الاحتياج.

● التعرف على مستوى الأداء الفعلى للمواطنين من خلال رؤسائهم المباشرين واحتياجاتهم الشخصية والتقارير السنوية والبيانات الخاصة بجودة ومستوى الأداء وملاحظات المشرفين وشكاوى العملاء إن وجدت.

● تصنيف الاحتياجات التدريبية حسب غايتها فى الآتى:

أ - رفع مستوى الأداء الحالى للموظفين.

ب - تهيئة العاملين الجدد أو المراد ترقيةهم إلى وظيفة أعلى أو وظيفة أخرى ينقل إليها.

ج - الاعتبارات التى يجب أخذها فى الاعتبار عند القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية وهى:

● التركيز على الأداء الوظيفى للكشف عن الاحتياجات التدريبية لتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات الفنية مع الاهتمام بالمهارات الضرورية للوظائف.

● تكاتف جهود الجهات المعنية وتضاضر إمكاناتها وتعاون وثيق بين المراكز ومعاهد التدريب المتخصصة والمؤسسات الخدمية والإنتاجية.

● مراعاة التركيز على العاملين أكثر إلحاحاً للتدريب.

● التوزيع العادل لجميع التخصصات حتى لا يتم تدريب تخصصات دون الأخرى.

رابعاً: المادة التدريبية التى تلبي الاحتياج التدريبى

إن تصميم البرامج التدريبية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التى تخرج بها عملية تقييم الأداء وما يترتب عليها من تعريف للاحتياجات التدريبية وتحديد الإمكانات المتاحة وتحديد الفئات المستهدفة من المتدربين وفقاً لهذه المعطيات يتم تصميم البرنامج التدريبى بعناصره المختلفة.

المتطلبات العملية لتصميم البرنامج التدريبى:

١- الأهداف العامة للمؤسسة وبلورتها إلى أهداف فرعية قابلة للقياس.

٢- النشاطات الأساسية (الرئيسية) المرتبطة بالأهداف التى أنشئت من أجلها المنظمة.

٣- أغراض التدريب من أجلها المنظمة.

٤- مستوى المتدربين ومهارات المدربين.

٥- وجود معايير مستويات الأداء ومقارنته ما هو وارد فى المؤشرات مع ما هو مخطط.

٦- مقارنة الأداء الفعلى بالأداء النمطى وتحديد الفجوة.

٧- تحديد العناصر والنظم الجديدة والقيم المرافقة ومتطلباتها من مهارات الأداء.

٨- تحديد الأسلوب المناسب من العناصر التدريبى.

٩- التركيز على المهارات أكثر من المعلومات عند تحديد التوقيات الزمنية.

خامساً: كفاءة الموارد البشرية التى تدير العملية التدريبية

إن كانت مسئولية الكشف عن الاحتياجات التدريبية تقع على عاتق القادة والرؤساء ينبغى أن تسهم وحدة التدريب فى:

أ - الكشف عن هذه الاحتياجات بمستوى أداء العمل على المستويين الكمى والكيفى وتصميم البرامج اللازمة ووضع الخطط اللازمة وتكليفها.

ب - القيام بتنفيذ البرامج والإشراف عليها من حيث:

● تجهيز القاعات ووسائل الإيضاح ومساعدات التدريب.

● إعداد الأدلة التدريبية وتوزيعها على المتدربين قبل بداية البرنامج وقراءتها جيداً قبل التوزيع.

● تقييم النشاط التدريبى قبل وأثناء وبعد تطبيقها.

● إعداد وتكوين بعض المواد العلمية وفقاً لنتائج التقييم.

● إنتاج وتحديث الأفلام التدريبية ونقلها على CD مع سؤاء بعض الأفلام.

● التدريب على تحويل مشروعات البحوث



● وضع الخطط اللازمة لمتابعة وقياس مدى التقدم الذي يحققه المشاركون الذين ينتمون إلى المنطقة.

● حفز وتعزيز المشاركين من خلال الالتقاء بهم قبل التحاقهم بالبرنامج والتأكيد لهم على أن اختيارهم للمشاركة جاء نتيجة دراسة علمية دقيقة تهدف إكسابهم المزيد من المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعد على أداء واجباتهم الوظيفية بشكل أكثر دقة.

● تهيئة بيئة العمل المناسبة للمدربين لتطبيق المهارات التي تعلموها من التدريب.

● التنسيق والاتصال المستمر مع الوحدات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.

● إنشاء قاعدة بيانات للنشاط التدريبي (مدربين - متدربين - برامج - إمكانات).

ج - المهارات الواجب توافرها للقائمين على إدارة النشاط التدريبي:

● التأهيل العلمي المناسب للمشاركة في النشاط التدريبي.

● المظهر العام.

● الثقافة العامة.

● التأهيل المهني اللازم من خلال الدورات التدريبية في مجال التدريب مثل برامج (أخصائي التدريب - إدارة النشاط التدريبي - العلاقات العامة - تشخيص وحل المشكلات - الحاسب الآلي).

● مهارات الاتصال (التحدث - الاتصال - إدارة الاجتماعات - القراءة للتقارير - الكتابة الإدارية).

سادساً: اختيار المدربين

تواجه الكثير من المنشآت صعوبة شديدة في اختيار المدربين فالبعض يتم اختيارهم لأن لديهم معرفة فائقة وفهماً كبيراً لعلمهم ويتم اختيار البعض الآخر لأنهم يظهرون القدرة على الارتباط جيداً بالناس ويمكنهم المحافظة على مدخل سليم في إدارة الناس إلا أن هناك البعض الذي لا زال اختيارهم يتم بسبب مهاراتهم التخطيطية المبرمجة وقدراتهم الفائقة على الاقتناع.

ولكى يتم تخطيط وتنفيذ نظام التدريب بشكل مثالي وفعال فإن المدربين يجب أن يكونوا على أعلى مستوى من الكفاءة ويجب أن يكلف منهم فقط من هم أفضل تأهيلاً من حيث التعليم والخبرة والمعرفة بواجبات التدريب والمهارة الفنية في إدارة الجلسات التدريبية وطرق التدريب المختلفة والتقيد السلوكي للمدربين بطريقة مقنعة وجذابة حتى يصبح المتدربون أكثر إحساساً ومسئولية نحو زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

الشروط الواجب توافرها في المدربين:-

● إختيار المقابلات الشخصية وعملية التقويم وإتخاذ القرارات النهائية.

● الخبرة في مادة التدريب من حيث المعارف والمهارات اللغوية التي سيتم التدريب عليها.

● المعارف والمهارات الخاصة بطرق التدريب حيث لا بد أن يكون على بيئة بأهداف التدريب وسياساته واستراتيجياته.

● مهارات الاتصال حيث يجب على المدربين الأكفاء موصولين ناجحين في كل من الاتصال الشفوي والكتابي حيث يتطلب غالبية طرق وأساليب ووسائل التدريب درجة عالية من مهارة الاتصال.

● الصفات الشخصية: هناك سمات وصفات أساسية يجب أن تتوفر في المدربين الأكفاء مثل:

( درجة الذكاء - اللياقة الجسدية - التوازن - الثقة بالنفس - الصبر - التفهم - العقلية الناضجة - تقبل النقد والتغيير - حب العمل مع الآخرين - التفوق والحماس - تحمل المسؤولية - القدرة على الإقناع والتأثير - فهم السلوك الإنساني).

سابعاً: الموازنة والاستثمار الأمثل للإمكانات عند وضع خطط التدريب

من الضروري حساب تكاليف الخطط التدريبية والموارد اللازمة للنشاط التدريبي ضماناً لتحقيق الأهداف مسبقاً الأمر الذي يتطلب رصد ميزانية للنشاط التدريبي من حيث:

● تكاليف التجهيزات للقاعات والمناخ التدريبي.

● تكاليف تنفيذ البرامج التدريبية

● تكاليف التخطيط

● تكاليف التقييم.

ولم يعد من المقبول أن يكون ضعف الإمكانات المادية مبرراً لضعف أم عدم جدية وجودة النشاط التدريبي فطبيعة عملية التخطيط للتدريب هي العمل على استثمارات القدر متاح من الإمكانيات التي توفرها المنظمة لبناء برنامج تدريبي يؤدي إلى صناعة أساس للمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين يمكن البناء عليه من خلال البرامج التدريبية السنوية المتتالية.

وتتمثل برامج التدريب العشوائية أو الاجتهادية أو التي تحقق أهدافاً ترفيحية أو مصالح شخصية إهدار لموارد المنظمة وعبثاً بالأموال والتخطيط للتدريب يتطلب أن يكون هناك تصور بعيد المدى وواضح لدى القائمين بالتدريب وصانعي القرار بالمنظمة بحيث تكون هناك رؤية موحدة واتفا في الرأي على كيفية استثمار ما هو متاح من إمكانيات والموائمة الدائمة بين ما هو مطلوب من أموال للنشاط التدريبي والعائد المتوقع مقارنة بالأنشطة الأخرى.

ثامناً: اللوائح التي تنظم النشاط التدريبي لجودة التدريب.

يتطلب الأمر وضع اللوائح التي تنظم النشاط التدريبي من النواحي الإدارية والمالية أي تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقييم.

تاسعاً: قاعدة البيانات والمعلومات الدقيقة للنشاط التدريبي

لا بد توافر قاعدة كبيرة وإثراء للمعلومات للمشاط التدريبي من حيث:-

● معلومات عن الموارد البشرية بجميع التخصصات.

● معلوماً عن الهيكل التنظيمي والعلاقات بين تقسيماته التنظيمية

● سجل الاحتياجات التدريبية على المدى القصير وال المدى البعيد.

● سجل المدربين وتحديثه سنوياً

● سجل الإمكانيات التدريبية ( مادية - بشرية)

● سجل البرامج التدريبية.

عاشراً: النشاط التدريبي

لا بد لتحقيق جودة التدريب أن يكون نظام متكامل من المدخلات والعمليات والمخرجات حيث تشكل المراحل والعمليات والخطوات والإجراءات عناصر مترابطة ومتداخلة

وتمثل عملية تقويم البرامج التدريبية المرحلة التي تلازم جميع الأنشطة وجميع المراحل بداية من تحديد الاحتياجات وتصميم وتنفيذ البرامج وتمتد إلى ما بعد إتجاز فعاليات البرنامج التدريبي لقياس أثره على الإدارة وإنتاجية المنظمة.

فلسفة وأهمية تقييم التدريب:-

التقويم عملية منظمة لتقدير الإستحقاق والقيمة وتبرز أهميته في الآتي:-

● يحسن التخطيط ويجعله أكثر ارتباطاً بالأهداف

● يخدم عملية تحسين التنفيذ

● يسهم في تقرير أهمية التدريب ويبرر الاستثمار فيه.

● إبراز نواحي القوى والضعف

● يحول عمليات التدريب لخدمة بيئة العمل ويصب في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي.

● إقناع الإدارة بأن النشاط التدريبي يمثل ميزة تنافسية رئيسية وهو مهم كالوقت والمال والموارد.

● يساعد على تطوير استراتيجيات خطط العمل للوحدات الإدارية

● التأكد أن البرنامج التدريبي يعمل وفقاً للأهداف الخطط التي وضعت له .

● تستخدم مشرات التقييم في تطوير البرامج التدريبية والتي أظهرت بعض الملاحظات عليها.

● تحديث سجلات المدربين وإدخال عناصر جديدة.

● إبراز إقتصديات التدريب من حيث مقارنة تكلفة البرنامج مع عااه، وتصرف الفوائد المباشرة وغير مباشرة التي تعود على المنظمة نتيجة التدريب.

● تكوين قاعدة معلومات لمساعدة الإدارة في إتخاذ القرارات المستقبلية

«المراجع»

● دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب ، ود. محمد عبد الغنى حسن هلال.

● التدريب الإداري الموجة بالأداء ( المنظمة العربية للتنمية الإدارية ) ، د.عقله محمد المبيضين وأسامة محمد جدادات.

● مجلة التدريب والتنمية ( العدد السابع عشر ) ، د. عبد الرحمن توفيق

● جودة التدريب، د. محمد عبد الغنى حسن هلال.

● تطبيقات الجودة الشاملة في التدريب، د. مراد علي نشأت خليل.

● دليل المتدرب لبرنامج إخصائي تدريب ، مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي.

● مقالا عن التدريب بمجلة التنمية الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم المناهج التدريبية إعداد : عبد المنعم عباس.

● أبحاث ومقالات وأوراق عمل منشورة على شبكة الاتصالات الدولية .INTERNET



# جامعة طنطا.. رؤية مستقبلية

كأساس لتقويم الطالب، وتحقيق التفوق العلمى والريادة الاجتماعية معاً.

□ كما تواصل جامعة طنطا تطوير الأداء البحثى عن طريق: -

تشجيع حركة البحث والترجمة والتأليف وتشجيع البعثات العلمية إلى جامعات الدول المتقدمة، وتشجيع المهتمات العلمية لأعضاء هيئة التدريس واستمرارية دعم المخصصات المقررة للمؤتمرات العلمية والتوسع فى عقدها ودعم أواصر علاقات التعاون بين جامعة طنطا والجامعات العربية والأجنبية، والتوسع فى إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص فى كافة مجالات البحث العلمى. - دور الجامعة فى خدمة المجتمع وقضايا البيئة المحيطة:

من الطبيعى أن توجه الجامعة معظم البحوث العلمية إلى البيئة بصورة مباشرة تتمثل فى تقديم الخدمات العلمية من خلال وحدات المراكز البحثية وكذا الخدمات الطبية من خلال المستشفيات الجامعية التى تقدم خدماتها العلاجية لكافة المواطنين، كما تسعى لإجراء البحوث وتقديم المقترحات والتوصيات والاستشارات العلمية.

- ولا تغفل دور الجامعة وسعيها الدائم فى دعم وتنمية الأنشطة الطلابية والارتقاء بمستواها من خلال وضع برامج متطورة محددة فى إطار خطة منهجية شاملة تهيبء الظروف الملائمة للتهيئة المثلى، وقد حصدت الجامعة بفضل هذه البرامج المتطورة العديد من الجوائز فى المسابقات التى شاركت فيها وأثبتت جدارة وتفوقاً بين قرياناتها من الجامعات المصرية الأخرى.

- كما انتهجت جامعة طنطا استراتيجية التميز والمشاركة ليكون التميز صفة أساسية فيما تقدمه الجامعة من برامج تعليمية وبحثية وأن تكون المشاركة مع المؤسسات المجتمعية المحيطة فى تطوير ما تقدمه من إنتاج وخدمات أحد الخصائص الفريدة للجامعة.

شهدت جامعة طنطا فى الفترة الأخيرة برئاسة الأستاذ الدكتور/ عبدالفتاح صدقة رئيس الجامعة تطوراً ملحوظاً فى كافة المجالات العلمية والمنشآت الجامعية الحديثة، وقد نالت هذه التطورات القسط الأكبر من اهتمام الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة فى نطاق خطة تطوير الجامعة م والنربوض بها ، فسارعت الى اعداد خطة تكاملة للمنشآت الجامعية، وقد تم بالفعل الانتهاء من: -

إنشاء مبنى لإدارة الجامعة بتكلفة ٩ ملايين جنيه، ومبنى وحدة المدرجات بمجمع الكليات بسبرباى بتكلفة ٨ ملايين جنيه ومبنى كلية الحقوق بسبرباى بمبلغ ١,١٤٦ مليون جنيه وإقامة مركز للطب النفسى وأمراض المخ والاعصاب بتكلفة ١٨ مليون جنيه ..

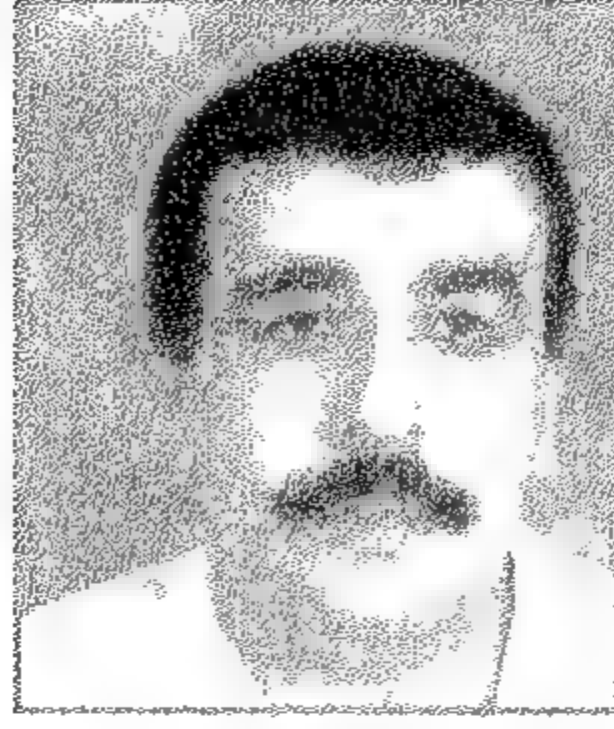
□ ومبنى لأعضاء هيئة التدريس بتكلفة ١,٩ مليون جنيه، وجارى استكمال قسمى المدنى والإعدادى بكلية الهندسة بتكلفة ٤٠ مليون جنيه، وجارى إجراء ترقية مبنى كلية الحقوق (دور ثالث) بتكلفة ٤ ملايين جنيه وإنشاء مبنى إدارى لكلية التربية الرياضية بتكلفة ٦ مليون جنيه.

□ ومن جانب آخر فقد تبلورت الرؤية المستقبلية لجامعة طنطا من خلال الواقع المعاصر الذى يتطلب توفير وسائل التقنية الحديثة والتعليم الإلكتروني واستحداث المناهج العلمية والمقررات الدراسية والمناهج البحثية ووسائل البحث العلمى وتواصل الجامعة تطوير الوظائف التعليمية عن طريق: -

□ استخدام بعض الأنماط التعليمية المتطورة، والتوظيف الأمثل للخدمات الطلابية بالجامعة، ومواصلة تطوير نظام الدراسات العليا لتنمية شخصية الباحث العلمية، وتطوير نوعية التدريب والكشف المبكر للإبداع، واستخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات، وتوظيف العلوم والمعارف لخدمة البيئة وقضايا التنمية الشاملة، وتطوير نظم التقويم بالاعتماد على نظام التقويم المستمر



# هل يمكن إنهاء خدمة العامل دون إرادته؟



■ بقلم: أشرف عبد السلام  
■ باحث أول بالإدارة المركزية للخدمة المدنية

بالدولة بمقتضى القانون رقم ٢٤ لسنة ٢٩٩٢ والتي أجازت مد الخدمة بقرار من رئيس مجلس الوزراء لمدة سنة قابلة للتجديد لمدة أقصاها سنتين. كذلك ما تضمنته الفقرة الأخيرة من تلك المادة التى أضيفت بالقانون رقم ٩ لسنة ١٩٩٦ وتقتضى بأنه يجوز لرئيس الجمهورية وبقرار منه لاعتبارات يقدرها مد الخدمة بعد بلوغ السن القانونية بالنسبة لشاغلي بعض الوظائف والمتاصب ذات الطابع الخاص فى الجهاز الإدارى للدولة التى تعلو الدرجة الممتازة، أو مد أخرى دون التقيد بحد أقصى.

## ٢ - عدم اللياقة للخدمة صحيا:

وهذا يكون فى حالة ثبوت عدم الصلاحية الصحية للوظيفة ويكون ذلك بقرار من السلطة الطبية المختصة ونوضح أنه توجد حالتين لا تنتهى الخدمة فيها فى حالة ثبوت عدم الصلاحية الصحية وهما:

( أ ) استقرار حالة المريض بأحد الأمراض المزمنة للعامل المعامل بأحكام المادة ٦٦ مكررا نظرا لاستقرار حالته المرضية بعجز مستديم يقعه عن العمل إذ نصت المادة المشار إليها بعالیه إلى أنه يستمر فى الخدمة حتى تنتهى خدمته بسبب آخر غير اللياقة الصحية..

( ب ) حالة ما إذا كان للعامل رصيد من الإجازات الاعتيادية وإجازاته المرضية عن الدورة إذ يبقى بالخدمة حتى يستنفذ هذا الرصيد وذلك عملا بما قرره المادة ٩٦ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨..

## ٣ - فقد الجنسية أو شرط المعاملة بالمثل:

المتعاقبة. ومن هذه الاستثناءات تلك الواردة فى القوانين أرقام ٣٦ لسنة ١٩٦٠ بإصدار قانون التأمين والمعاشات لموظفى الدولة والقانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٦٠ بإصدار قانون التأمين والمعاشات لمستخدمى الدولة وعمالها الدائمين والقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٣ بإصدار قانون التأمين والمعاشات لموظفى الدولة ومستخدميها وعمالها المدنيين ومن بعده القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون التأمين الاجتماعى حيث يتطلب المشرع لإفادة العامل من ميزة البقاء بالخدمة حتى سن الخامسة والسنتين فى تطبيق أحكام القوانين السابقة ما يلى:

١ - أن يكون من موظفى الدولة ومستخدميها وعمالها الدائمين وليس من العاملين المعيّنين بمكافآت شاملة أو بصفة مؤقتة الموجودين بأى من هذه الصفات فى ١/٣/١٩٦٠ أو فى ١/٥/١٩٦٠ وذلك بالنسبة لتطبيق أحكام القانون رقم ٣٦ و٣٧ لسنة ١٩٦٠ أو فى ١/٦/١٩٦٣ بالنسبة لتطبيق أحكام القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٣..

٢ - أن تكون لوائح توظيفهم فى التواريخ المذكورة تقضى ببقائهم بعد سن السنتين.

ويتولد لمن له حق البقاء فى الخدمة حتى سن الخامسة والسنتين فى ظل أحكام القانون رقمى ٣٦ و٣٧ لسنة ١٩٦٠ بتوافر الشروط السابقة مركز قانونى ذاتى يستصحبه فى ظل القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٣ ومن بعده قانون التأمين الاجتماعى ٧٩ لسنة ١٩٧٥ ولو تغير مركزه القانونى.

— إلا أن بلوغ السن القانونية لترك الخدمة قد لا يؤدى إلى انتهاء الخدمة فى بعض الحالات ومنها حالات تتعلق بنظم التأمينات كبقاء العامل لاستكمال المدد الموجبة لاستحقاق المعاش وفقا لأحكام نص المادة ١٦٣ من قانون التأمين الاجتماعى أو استبقاء نتيجة مد الخدمة الذى تقرر بنظم العاملين لشاغلي الوظائف العليا من الدرجتين الممتازة والعالية بمقتضى التعديل الذى أدخل على المادة ٩٥ من نظام العاملين المدنيين

أن شغل الوظيفة الدائمة يتضمن استمرار هذه العلاقة الوظيفية بشكل دائم ومستمر ما لم يحدث سبب محدد بالقانون يؤدى إلى إنهاء هذه العلاقة. ولهذا السبب حدد القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة أسباب انتهاء الخدمة بشكل محدد وعلى سبيل الحصر وسوف نحاول أن نحدد الحقوق المرتبطة بالوظيفة والتى يستحقها العامل عند انتهاء خدمته. ويمكن أن نوضح أن أسباب انتهاء الخدمة تنحصر فى أسباب غير إرادية لا ترجع لرغبة العامل وأسباب أخرى إرادية ترجع إلى إرادة العامل الصريحة أو الضمنية نتيجة موقف يتخذه العامل وستعرض فى هذا المقال لأسباب انتهاء الخدمة دون إرادة العامل..

أولا: أسباب لانتهاء من الخدمة دون إرادة العامل:

## ١ - بلوغ العامل السن القانونية:

هذه السن كمبدأ عام هى سن السنتين سنة ميلادية، إلا أن بعض القوانين والنظم الوظيفية حددت سن انتهاء الخدمة بسن أعلى من السنتين مثل ما تقرر لعلماء الأزهر ومن فى حكمهم من أن سن انتهاء الخدمة بالنسبة لهم هو الخامسة والسنتين وقد أصدر الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الكتاب الدورى رقم ١ لسنة ١٩٩٧ بشأن تحديد المقصود بعلماء الأزهر فى تطبيق أحكام القانون رقم ١٩ لسنة ١٩٧٣ وتعديلاته بأنهم خريجو الأزهر الحاصلين على الشهادة العالية وليس حملة (العالية) الدكتوراه فقط وأن منوط الاستفادة من حكم الإحالة إلى المعاش فى سن الخامسة والسنتين بالنسبة لجميع خريجي الأزهر يتطلب توافر الشروط الآتية:

أولا: بالنسبة لمن كان بالخدمة فى

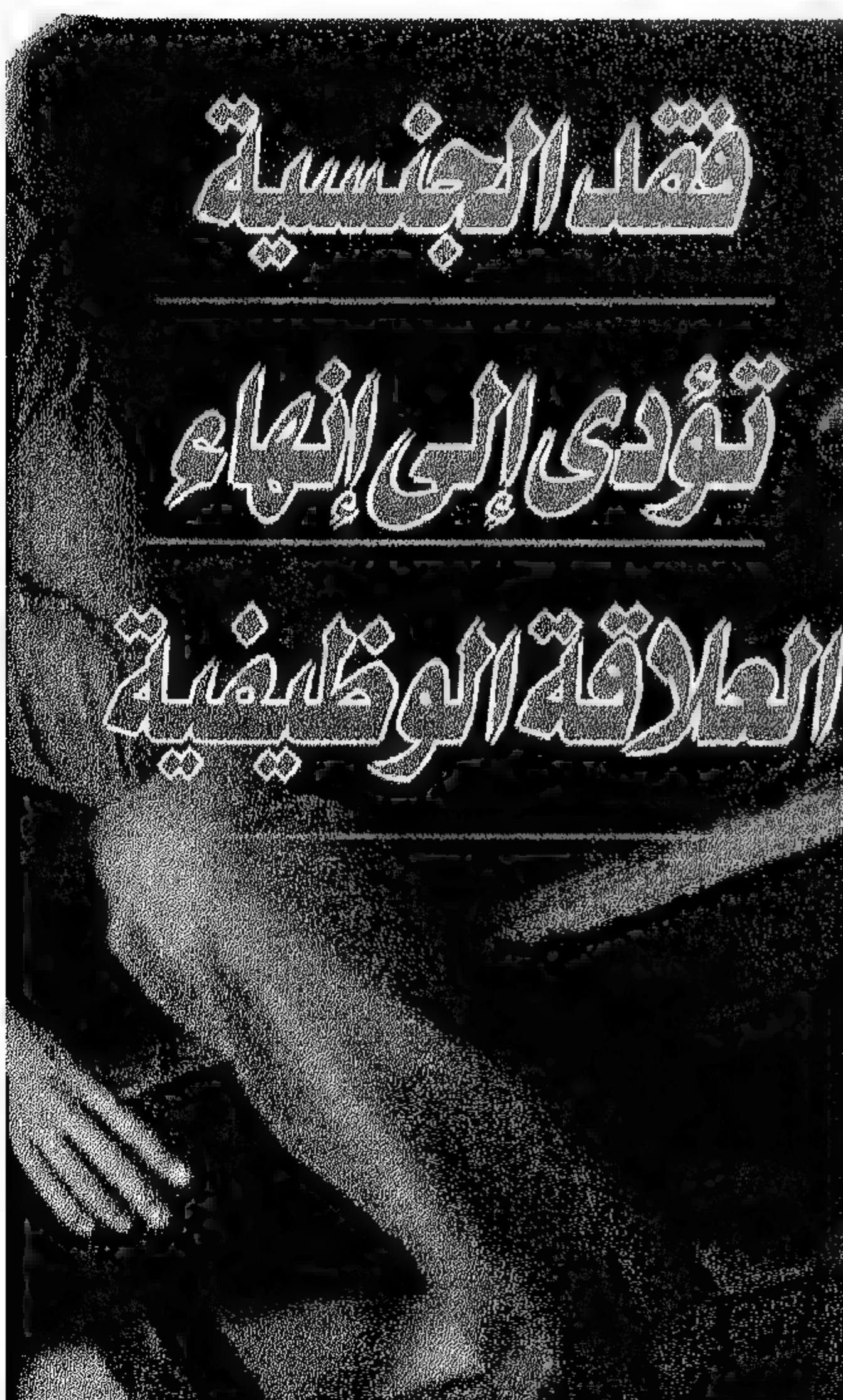
١٣/٥/١٩٧٣ يتطلب توافر شرطين هما:

- سابقة الحصول على ثانوية الأزهر.
- الوجود بالخدمة وقت العمل بالقانون رقم ١٩ لسنة ١٩٧٣ (١٣/٥/١٩٧٣)..

ثانيا: بالنسبة لغير الموجودين بالخدمة فى ١٣/٥/١٩٧٣:

يشترط أن يكون الالتحاق بالمعاهد الأزهرية قبل العمل بالقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التابعة له فى ١٩٦١/٧/٦.

ويستفيد علماء الأزهر ومن فى حكمهم بهذه الميزة ولو لم يكونوا معاملين وظيفيا بهذا المؤهل.. كذلك وردت بعض الاستثناءات الخاصة بعمال اليومية فى ظل النظم السابقة حيث حددت سنهم بما يزيد على سنتين سنة وكذا بعض لوائح نظم العاملين وقد أقر نظام التأمين الاجتماعى (القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥) السن المقررة فى هذه القواعد لانتهاء الخدمة فى قوانين المعاشات





نصت المادة ٢٠ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على أنه (يشترط فيمن يعين في إحدى الوظائف

١ - أن يكون متمتعاً بالجنسية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة إلى تولى الوظائف العامة.

ولهذا فإن فقد الجنسية يترتب عليه فقد أحد شروط الالتحاق بالخدمة ومن ثم فإنه عند فقد هذا الشرط تفتقد العلاقة الوظيفية أحد شروطها ويتعين إنهاء الخدمة.

ويقع انتهاء الخدمة في هذه الحالة بقوة القانون دون أعمال سلطة تقديرية من جانب الإدارة وبغير حاجة إلى صدور قرار إداري بذلك والقرار الصادر في هذا الشأن لا يعدو أن يكون تسجيلاً للأثر الذي رتبته القانون.

#### ٤ - إنهاء الخدمة التأديبي:

وهو يكون بصدور حكم من المحكمة التأديبية ويكون في المخالفات التأديبية التي تبلغ حداً كبيراً من الجسامية يحتاج معه إلى صدور حكم بالإحالة إلى المعاش تأديبياً، وهذا يوضح جزئية هامة وهي أن من حكم عليه بالفصل من الخدمة تأديبياً لا يجوز له التعيين مرة أخرى إلا إذا مضى على صدور هذا الحكم أربع سنوات..

ولا يوجد فارق بين الإحالة للمعاش بحكم تأديبي وبين الفصل من الخدمة بحكم تأديبي فكلاهما يؤدي إلى إنهاء العلاقة الوظيفية..

وفي حالة إنهاء الخدمة التأديبية يعتبر العامل منهيأ خدمته من تاريخ صدور الحكم ويصرف للعامل تعويضاً يعادل أجره إلى يوم إبلاغه بالحكم فإذا كان موقوفاً عن العمل تعتبر خدمته منتهية من تاريخ بدء الوقف ولا يجوز استرداد ما سبق صرفه للعامل خلال فترة وقفه وهذا ما أوضحته نص المادة ١٠٠ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي نصت على أنه (إذا حكم على العامل بالإحالة إلى المعاش أو

الفصل انتهت خدمته من

تاريخ صدور الحكم ما

لم يكن موقوفاً عن عمله

فتعتبر خدمته منتهية

من تاريخ وقفه

ويستحق العامل

المحكوم عليه تعويضاً يعادل أجره إلى يوم إبلاغه بالحكم إذا لم يكن موقوفاً عن العمل. ولا يجوز أن يسترد من العامل الذي أوقف عن عمله ما سبق أن صرف من أجره إذا حكم عليه بالإحالة إلى المعاش أو الفصل.

٥ - الفصل غير التأديبي: وهذا لا يكون إلا بقرار من رئيس الجمهورية وفي أحوال حددها القانون على سبيل الحصر وقد حدد القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٢ أسباب الفصل غير التأديبي ومن أهمها ما يمس أمن الدولة أو فقد الثقة والاعتبار إذا كان من شاغلي الوظائف العليا.

٦ - الحكم عن العامل بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة ماسة بالشرف والأمانة:

وفي هذه الحالة حتى لو كان الحكم لأول مرة فإنه يجوز للجنة شئون العاملين بالجهة وبقرار مسبب منها من واقع أسباب الحكم وظروف الواقعة أن تقدران بقاء العامل بالوظيفة العامة يتعارض مع مقتضيات هذه الوظيفة وفي هذا المجال نود أن نوضح عدة نقاط:

(أ) لا أثر لها على العلاقة الوظيفية في حالة أن يكون الحكم بغير عقوبة الجنائية، أو بغير الحبس أو السجن في جريمة ماسة بالشرف أو الأمانة.

(ب) تؤدي إلى إنهاء الخدمة وجوباً في عدة حالات منها:

● الحكم بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم ثم يحكم على العامل مرة ثانية بعقوبة جنائية.

● الحكم على العامل بعقوبة الحبس أو السجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ثم يحكم على العامل مرة ثانية بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.

● الحكم على العامل بعقوبة جنائية ثم يعقبها الحكم على العامل بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو العكس. وفي هذه الحالات يكون إنهاء الخدمة وجوبياً من تاريخ صدور الحكم للمرة الثانية.

(ج) تؤدي إلى إنهاء الخدمة جوازياً وبناء على ما تقرره السلطة المختصة بناء على تقدير لجنة شئون العاملين إذا ما رأت بقرار مسبب من واقع أسباب الحكم وظروف ارتكاب الواقعة أن بقاء العامل يتعارض مع مقتضيات الوظيفة العامة وهذه الحالات هي:

● الحكم على العامل لمرة واحدة مع التنفيذ بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم.

● الحكم على العامل لمرة واحدة مع التنفيذ بعقوبة الحبس أو السجن في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.

ويكون انتهاء الخدمة في هذه الحالة من تاريخ نفاذ قرار لجنة شئون العاملين.

تعريف الجرائم المخلة بالشرف والأمانة: لا يوجد حصر بعدد الجرائم المخلة بالشرف

أو الأمانة وإنما يتم النظر في كل حالة على حدة في ضوء الواقعة المجرمة، وقد استقر الرأي لدى الفقه والقضاء على أن الجريمة المخلة بالشرف أو الأمانة هي تلك التي يتعارف المجتمع على أنها تحط من قدر المرء ومن شهامته وتجعله خارجاً عن السلوك السوي مثل الغش.. والتزوير، السرقة، النصب، الهروب من الخدمة العسكرية، خيانة الأمانة، ارتكاب فعل قاضح في مكان عام..... إلخ

#### ٧ - الوفاة:

وهي سبب يؤدي إلى استحقاق الأجر إلى يوم الوفاة ويصرف منحة وفاة يقررها قانون التأمينات الاجتماعية بواقع أجر الشهر الذي حدثت فيه الوفاة والشهرين التاليين كما قرر نظام العاملين صرف مصاريف الجنازة بواقع أجر شهرين كاملين بحد أدنى ١٠٠ جنيه.

وقد استقر الرأي على أن الأجر في هذا المجال عند صرف المنحة والمصاريف هو كل الأجر الشامل بالمفهوم الوارد بالمادة ٥ من قانون التأمين الاجتماعي.

#### ٨ - عدم الصلاحية:

أن إنهاء خدمة العامل لعدم الصلاحية للوظيفة ليس إجراءً تأديبياً وعلى ذلك فإنه لا يستوجب التحقيق مع العامل وإنما يستند إلى مرتبة قياس الكفاية أو التقرير النهائي عن فترة الاختبار الموضوعة بمعرفة الرئيس المباشر والمعتمد من الرئيس الأعلى..

والآثار المترتبة على إنهاء الخدمة بالطريق التأديبي لا تنطبق على هذه الحالة وعلى ذلك فإن من تقرر عدم صلاحيته لوظيفة ما انتهت خدمته بناء على ذلك له أن يتقدم لشغل أي وظيفة تتوافر فيه شروط شغلها كما أن له أن يتقدم لشغل ذات الوظيفة التي ثبت عدم صلاحيته لها وذلك عن طريق التقدم مع الآخرين في إعلان عام وليس عن طريق إعادة التعيين..

● إن إنهاء الخدمة لعدم الصلاحية للوظيفة لا يتم في حالة منح العامل فرصة لإثبات صلاحيته ولهذا فإنه في حالة عدم الصلاحية خلال فترة الاختبار يمكن نقل العامل إلى وظيفة أخرى خالية تتوافر فيه شروط شغله ويقضى فيها فترة اختبار جديدة، وفي حالة عدم الصلاحية خلال مدة الخدمة فإنه يمكن عدم إنهاء خدمة العامل وإنما منحه إجازة يتدبر فيها أمره وله أن يطلب رفع مستواه عن طريق برنامج تدريبي فإن اجتازه بنجاح يعود إلى وظيفته.

● يضاف إلى هذه الحالات السابقة حالة عدم تجديد مدة شغل الوظيفة القيادية والنقل إلى وظيفة غير قيادية (تكرارية) ففي هذه الحالة يجوز للعامل أن يطلب إنهاء خدمته مع منحه بعض التيسيرات الواردة بالقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ في شأن الوظائف القيادية.





# التجارة الإلكترونية مفاهيم وتحديات

اعداد: نسرين محمود حبيش  
باحث بالجهاز

يشمل التصنيع والإنتاج. بالإضافة إلى أنها تتيح استجابة سريعة لطلبات السوق من خلال التفاعل مع البلاد من خلال وضوح إجراءات العمل وقد اختلفت أنواع وأشكال هذه التجارة لتأخذ انماطاً متعددة لعل أهمها:

١- وحدة أعمال مع وحدة أعمال (Business to Business) وفيها تقوم وحدة الأعمال على سبيل المثال باستخدام شبكة الإنترنت لتقديم طلبات الشراء إلى مورديها وتسلم الفواتير وكذلك القيام بعمليات الدفع، ويتيح هذا النوع من التجارة الإلكترونية مجالات متعددة للمنتجين ورجال الأعمال، حيث تتيح للمؤسسات والشركات عرض منتجاتها المختلفة من سلع وخدمات باستخدام كافة فنون العرض الحركي، ويقتصر هذا النوع على التعامل بين الشركة وعدد من مورديها وعملائها الكبار، عن طريق كلمات السر وعناوين ويب خاصة بالشركة لا تنشر على الملأ وهذا الشكل يعد من أكثر أنواع التجارة الإلكترونية انتشاراً في الوقت الحالي (١).

٢- وحدة أعمال مع مستهلك (Business to Consumer) وهذا الشكل توسع بشكل كبير مع استخدام شبكة الإنترنت، حيث أصبح هناك ما يسمى بالمراكز التجارية (Shopping malls)، وهذه المراكز تقدم كل أنواع السلع والخدمات، حيث يقوم العميل بزيارة موقع تجاري على شبكة الإنترنت ثم يقوم بعمل مقارنة بين السلع والخدمات المعروضة فيه، ثم ينتقى بعضها ويشتريه، ويتم الدفع بشيك أو نقداً عند التسليم، ويهدف هذا النوع من التجارة الإلكترونية إلى جذب العملاء المحتملين، وزيادة حصة الشركة من العملاء.

٣- وحدة أعمال مع الإدارة المحلية (Business to administration) وهي تعطي جميع التحويلات مثل دفع الضرائب والتعاملات التي تتم بين الشركات والمنظمات الحكومية ومثال ذلك ما تقوم به الولايات المتحدة الأمريكية من:

عرض الإجراءات واللوائح على شبكة الإنترنت بحيث تستطيع الشركات الإطلاع عليها بطريقة إلكترونية، وهناك تطوير مستمر في هذا الشكل.

٤- المستهلكين مع الإدارة المحلية (Administration to Consumer) هذا الجزء لم ينشأ بعد ولكن مع تطور واتساع عمليات التجارة الإلكترونية قد يكون له دور فعال في المستقبل. (مثل دفع الضرائب إلكترونياً).

الكمبيوتر وكافة الوظائف التي تنطوي عليها التعاملات عبر الشبكة وحيث أنها عبارة عن نظام تبادل غير ورقي لصفقات ومعلومات تجارية ومصرفية باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة منها:

- نظام تبادل المعلومات الإلكترونية.  
- لوحات الحاسب الإعلامية الإلكترونية.  
- التحويلات المالية الإلكترونية.  
- البريد الإلكتروني.

وتقنيات أخرى يأتي في مقتضاها الإنترنت كنظام قائم متكامل لتبادل المعلومات فيما بين الشركات والمصارف بطريقة إلكترونية وبشكل أسرع وأقل تكلفة وأكثر دقة مما عليه الحال في أنظمة التبادل الورقية.

وبالنظر إلى ماهية التجارة الإلكترونية يتضح أنها تقوم على أدوات إلكترونية هي ثمار تكنولوجية المعلومات ومن أهم هذه الأدوات التمويل الإلكتروني للأموال / التبادل الإلكتروني للبيانات (شبكة المعلومات الدولية الإنترنت / وسائل اتصال إلكترونية فاكس / بريد إلكتروني).

وأن هذه التجارة الإلكترونية تنطوي على تبادل سواء كان خاص بالسلع أو بالخدمات وله تأثير حتمي على ممارسات الأعمال مثل الشراء، البيع، التسويق والتمويل..... إلخ فهو

في إطار خطة العمل المشترك بين حكومات الدول العربية اعترفت هذه الدول بحتمية بناء البنية التحتية للتجارة الإلكترونية في جميع أنحاء المناطق بحلول عام ٢٠٠٨ للسماح بالمشاركة في السوق العالمية والآليات التي سيتم انشاؤها خلال هذه الفترة والتي سوف تتضمن دون الاقتصار عليها بعض هذه النقاط:

- تنفيذ سلطة شهادات مركزية إقليمية (CAO)

- تنفيذ شبكة إقليمية آمنة.  
- تسهيل آليات النقل والشحن الإقليمي لتسريع حركة البضائع.

وفي هذا الشأن فكرت حكومات الدول العربية في تأسيس هيئة منفصلة تعمل تحت رعاية جامعة الدول العربية لتقديم المشورة بشأن المسائل المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والتي تعددت التعاريف الخاصة بها من حيث أنها عملية مزاولة الأنشطة التجارية إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت وغيرها من الشبكات العالمية الأخرى حيث يتضمن مفهومها عمليات البيع والشراء والخدمات والمعلومات وبرامج





## ورشة عمل الهياكل التنظيمية في المنشآت العربية

كما تناولت ورشة العمل مناقشة العديد من الموضوعات مثل: من المنظمات الهرمية - Hierarchi cal إلى المنظمات الافتراضية Virtual التطور التاريخي للهياكل التنظيمية ■ واقع الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية أسس التنظيم وآفاق التطوير ■ أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الهياكل التنظيمية ■ التمرل الإدارى وعلاقته بالهياكل التنظيمية والأداء ■ أنماط وأساليب ونماذج ترشيد الهياكل التنظيمية فى الأجهزة الحكومية. ■ مظاهر ونماذج التنظيم الفعال «الفعالية التنظيمية» ■ أساليب ومناهج التطور التنظيمى ■ أساليب التعامل مع مقاومة التغيير فى الهياكل التنظيمية

نظمت المنظمة العربية للتنمية الإدارية خلال شهر ديسمبر الماضى ورشة عمل حول تطور الهياكل التنظيمية من المنظمة الهرمية إلى المنظمة الافتراضية فى المنشأة العربية واستهدفت ورشة العمل - الإمام بالتطور التاريخى والنماذج المعاصرة للهياكل التنظيمية. الوقوف على واقع وأشكاليات المياكل التنظيمية فى الأجهزة الحكومية العربية وآفاق تطويرها. - الإمام بمدى استجابة الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية للظروف البيئية والتطورات التكنولوجية المعاصرة - الإمام بالفوارق بين هياكل القطاع العام والقطاع الخاص وتأثير كل منهما على الآخر. الوقوف على بعض التجارب العملية فى بناء هياكل متطورة وفاعلة - عرض التجارب العالمية والعربية الناجحة

متطلبات قيام التجارة الإلكترونية أن الاتجاه نحو التجارة الإلكترونية يتطلب توافر متطلبات معينة بحيث يتم الاستفادة من المزايا والخدمات التى تقدمه هذه التجارة على الوجه الأمثل ومن هذه المتطلبات.

### ١- متطلبات تشريعية

- تنظيم حقوق كل الأطراف المشاركة فيها حيث أن العلاقات الناشئة فى بيئتها تثير العديد من التحديات القانونية للنظم القائمة مفادها أثر استخدام الوسائل الإلكترونية فى تنفيذ الأنشطة التجارية ومدى حجية العقد الإلكتروني أو القوة القانونية الإلزامية لوسائل التعاقد الإلكترونية.

- تعديل القواعد الخاصة بتنظيم النشاط التجارى سواء الداخلية أو الخارجية إذ بالرغم من تطور نشاط خدمات التجارة واتصالها بالأنشطة التجارية المختلفة فإن القواعد القانونية المنظمة لها ظلت غير قادرة على محاكاة الواقع المتطور والمتغير فى عالم التجارة.

- إجراء تعديلات تشريعية لضمان اتمام العمليات بدرجة عالية من الأمان سواء للمتعاملين أو للاقتصاد القومى حيث يتطلب التعامل مع نوعية جديدة من التعاقدات التى تتم عبر الإنترنت - نوعية جديدة من المعالجات القانونية لتأمين أطراف التعامل.

- إنشاء موقع حكومى كبير على شبكة الإنترنت لترويج التجارة الإلكترونية يتضمن كافة القوانين والتشريعات المنظمة لهذه التجارة وأسماء جميع الشركات التى تمارسها.

- إجراء تغييرات جذرية فى القوانين المنظمة للتجارة والجمارك والبنوك ووضع ضوابط الامضاءات والتوقيعات الإلكترونية وإرساء قواعد إدارية وقانونية وفنية جديدة مع ربط المنافذ الجمركية بهيئة التجارة الإلكترونية.

### ب - متطلبات تقنية

- توافر شبكة ربط إلكترونى تصل جميع المؤسسات والأجهزة الحكومية والجامعات ببعضها وكذا شبكة ربط عالية السعة تعتمد على نظام (Thin client) لضمان سرعة انتقال التطبيقات والمحتويات عند الحاجة إليها بدلا من الدخول فى متغيرات تحميل البرمجيات على الحواسيب الطرفية.

يمكنه النظم المصرفية والتمويلات البنكية والتوسع فى استخدام البطاقات الائتمانية فى ظل التجارة الإلكترونية.

- ضرورة توافر تقيينات حديثة قادرة على حماية التعاملات التجارية الإلكترونية وابتكار أساليب فنية تمنع التلاعب فى هذه التعاملات لتوفير بيئة آمنة ضد قرصنة

الشحن، حيث أن المنافذ الجمركية هى عصب التجارة الخارجية وهى أحد المحاور الرئيسية التى ترتبط بالتجارة الإلكترونية حيث أن الطرق التقليدية فى إدارة المنافذ الجمركية لن تجدى فى ظل التجارة الإلكترونية وذلك لما تحمله من عقبات بيروقراطية وإدارية سوف تقلل من الاستفادة من مردود التجارة الإلكترونية.

هـ - تطوير أساليب التنظيم والعمل بالشركات، وأنماط تفكيرها بحيث تتسم بالمرونة والقدرة على التعامل بكفاءة مع تعاملات التجارة الإلكترونية.

- وتدعيم دور المنشآت فى تعزيز إدارة المشروعات وتنظيمها وتحمل مخاطرها، وتشجيع تراكم المعرفة والارتقاء بالمهارات، مما يؤدى إلى زيادة الإنتاجية وقرص العمل، وتيسير التحسين النوعى لظروف العمل، وينبغى إيلاء عناية خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم.

وأخيراً فإن أهمية التجارة الإلكترونية تنبع من كونها وسيلة مميزة وفعالة للوصول إلى أسواق العالم جميعها فى وقت واحد وبأقل النفقات حيث إنها تساعد على تخطى حواجز المسافات والوصول لأسواق بعيدة متنوعة على مدار الساعة وهى بذلك تعد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة وأن العالم ما هو إلا قرية صغيرة لا تتقيد بحواجز الزمان ولا المكان.

الإنترنت. الاستفادة بين الشركات العالمية فى وضع أنظمة تأمين سرية والتحقق من الانتقال الإلكتروني الأمان للوثائق والمستندات وضرورة تأمين التسجيل الرقمى للتوقيعات التى يتم بواسطتها التأكد من كل جزء من المعلومات المنقولة عن شبكة الإنترنت فى مجال التعاملات التجارية.

### متطلبات عامة

أ - التوعية من خلال وسائل الإعلام المختلفة (عقد ندوات تعكس أهمية الدور الذى تلعبه التجارة الإلكترونية والعوائد من وراءها، وإطلاق حملات إعلامية واسعة، وتنظيم ندوات ومؤتمرات لشرح أهمية التجارة الإلكترونية والفوائد التى تعود بها على الشركات والاقتصاد القومى).

ب - تنظيم سوق افتراضية على شبكة الإنترنت تمكن الشركات المحلية الصغيرة التى لا تستطيع تحمل تكاليف إنشاء مواقع مستقلة للتجارة الإلكترونية، من عرض وبيع منتجاتها فى مقابل ثمن مقبول لهذه الخدمات.

ج - تشجيع شركات البرمجيات على بناء الأنظمة التى تساعد فى التعريف بالتجارة الإلكترونية.

د - تطوير الجمارك والمنافذ الجمركية، ونظم الجمركية، ونظم الضرائب، وأساليب



# جرائم الحاسبات والإنترنت

تعد الثورة الإلكترونية وبخاصة ثورة الاتصالات أهم التطورات التي يعيشها العالم اليوم والتي تعتبر هي المحرك الأساسي في التطورات الحادثة في الوقت الحالي لقد نتج عن الثورة التكنولوجية ظهور نوع جديد من المعاملات يسمى المعاملات الإلكترونية والتي يقصد بها كل المعاملات التي تتم عبر تجهيزات الكترونية مثل الهاتف والفاكس وأجهزة الحواسيب وشبكة الإنترنت والمحمول وتتكون تلك المعاملات من عدد من المكونات الأساسية أهمها الجزء الخاص بجرائم تلك المعاملات.

إعداد / سناء شوقي إبراهيم

باحث أول بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

إن جرائم الكمبيوتر والإنترنت أو ما يسمى Cyber crimes هي ظواهر إجرامية تفرع اجراس الخطر لتنبه المجتمع عن حجم المخاطر والخسائر التي يمكن أن تنجم عنها.

## جرائم الكمبيوتر والإنترنت

تشابه الجريمة الإلكترونية مع الجريمة التقليدية في أطراف الجريمة من مجرم ذي دافع لارتكاب الجريمة وضحية والذي قد يكون شخص طبيعي أو اعتباري وأداة ومكان الجريمة. وفي الجريمة الإلكترونية تكون الأداة ذات تقنية عالية وأيضا مكان الجريمة الذي لا يتطلب انتقال الجاني إليه ولكن تتم الجريمة بعد استخدام خطوط وشبكات الاتصال بين الجاني ومكان الجريمة.

ومن الخسائر الناجمة تلك الاعطال والخسائر في البرامج والتطبيقات ونظم العمل الآلية وسرعة وكفاءة شبكات الاتصال والذي ينجم عن التعرض للفيروسات والديدان مثل الهجوم الأخير الذي تعرضت له الحواسيب الآلية المتصلة بشبكة الإنترنت في أغلب دول العالم من خلال فيروس يدعى «WS32,SobIG» والذي أصاب تلك الأجهزة من خلال رسائل البريد الإلكتروني في صورة ملف ذو اسم براق وعند فتحه فإن الفيروس ينشط ويصيب جهاز الحاسب ويبدأ في إرسال المئات من رسائل البريد الإلكتروني من ذلك الجزء المصاب الأمر الذي أدى إلى إصابة عدد هائل من الحواسيب الشخصية للأفراد والشركات وإلى بطل شبكات وخطوط الاتصال بصورة كبيرة وقد قدرت الخسائر الناجمة عن ذلك الفيروس بما يقارب ٥٠ مليون دولار أمريكي في الولايات المتحدة وحدها، ومن الجرائم الأخرى ذات التأثيرات المختلفة سرقة بيانات بطاقات الائتمان الشخصية والدخول على الحسابات البنكية وتعديلها وسرقة الأسرار الشخصية والعملية الموجودة بصورة الكترونية وبث الأفكار الهدامة لجماعات أو حكومات بعينها

والسب والقذف والتشهير بالشخصيات العامة ورموز الدين والسياسة وقد تعددت التعريفات بالنسبة لجرائم الكمبيوتر والإنترنت وقد عرضتها الدكتورة هدى قشقوش بأنها «كل سلوك غير مشروع وغير مسموح به فيما يتعلق بالمعالجة الآلية للبيانات أو نقل هذه البيانات».

## أنواع الجرائم الإلكترونية

أولا: الجرائم التي تتم ضد الحواسيب الآلية ونظم المعلومات:

١- جرائم الأضرار بالبيانات ويعتبر من أشد الجرائم خطورة وتأثيرا وأكثرها حدوثا وتحقيقا لخسائر للأفراد والمؤسسات

٢- جرائم الاعتداء على الأشخاص والمقصود بها السب والقذف والتشهير وبث أفكار وأخبار من شأنها الأضرار الأدبي أو المعنوي بالشخص أو الجهة المقصودة.

٣- جرائم تطوير ونشر الفيروسات التي استمرت في التطور حتي بات يظهر ما يقرب

٢٠٠ فيروس شهريا

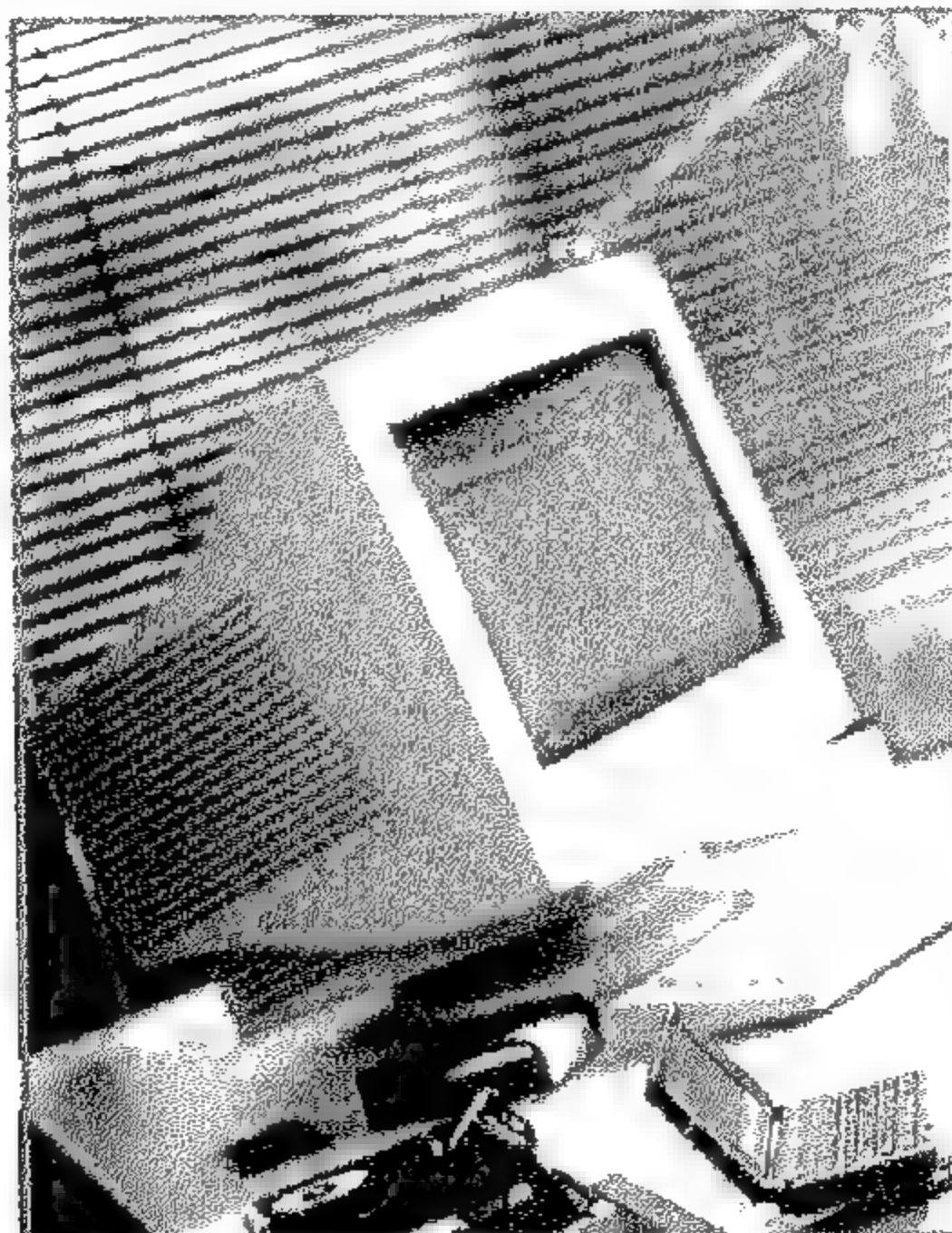
ثانيا: الجرائم التي تتم باستخدام الحواسيب الآلية ونظم المعلومات:

١- جرائم الاعتداء والتشهير والأضرار بالمصالح الخاصة والعامة

٢- جرائم الاعتداء على الأموال.

مجرم الإنترنت

لقد تنوعت الدراسات التي تحدد المجرم وشخصيته ومدى جسامة جرمه كأساس



لتبوير وتقدير العقوبة، وهناك سمات مشتركة بين هؤلاء المجرمين يمكن إجمالها فيما يلي:

١- مجرم متخصص له قدرة فائقة في المهارة التقنية ويستغل مداركه ومهاراته في اختراق الشبكات وكسر كلمات المرور أو الشفرات ليحصل على كل غالى وثمين من البيانات والمعلومات.

٢- مجرم عائد للإجرام يتميز بأنه عائد للجريمة دائما فهو يوظف مهاراته في كيفية عمل الحواسيب وكيفية تخزين البيانات والمعلومات والتحكم في أنظمة الشبكات في الدخول غير المصرح به

٣- مجرم محترف له من القدرات والمهارات التقنية ما يؤهله لأن يوظف مهاراته في الاختراق والسرقة والاعتداء على الملكية الفكرية.

٤- مجرم ذكي حيث يمتلك من المهارات ما يؤهله أن يقوم بتعديل وتطوير في الأنظمة الأمنية حتي لا تستطيع أن تلاحقه وتتبع أعماله الإجرامية من خلال الشبكات.

أركان الجريمة عبر الإنترنت

١ - الركن المادي: وهو السلوك الذي جعل الجريمة تحدث حتي ولو لم تتوافر وجود بيئة رقمية واتصال بالإنترنت ويتطلب معرفة بداية هذا النشاط والشروع فيه ونتيجته.

٢- الركن المعنوي:

وهو يأخذ شكل القصد الجنائي وهو الحالة النفسية للجاني والعلاقة التي تربط بين ماديات الجريمة وشخصية الجاني. المسئولية الجنائية في الجرائم المرتكبة عبر الإنترنت:

أن الوصول إلى المجرم المعلوماتي أو الإلكتروني يشكل عبء فني وتقني بالغ على القائمين بأعمال التتبع والتحليل للملابسات الوقائع الإجرامية المختلفة.

تتعدد طرق الوصول إلى الإنترنت سواء على طريق Dialup leased line ISDN

إلا أنه في كل الأحوال يجب وجود مقدم خدمة وقد أثارت مسألة مقدم الخدمة باعتباره فاعل أصلي في الجريمة الكثير من الجدل ويرى اتجاه من الفقهاء عدم مسئوليته تأسيسا على أن عمله فني وليس في مقوره مراجعة المحتوى المقدم، ويرى الاتجاه الثاني مسأئلته تأسيسا على أسس المسئولية التوجيهية فإنه يتعين على مقدم الخدمة منع نشر محتوى صفحات الشبكة المتعارضة مع القوانين واللوائح أو المصلحة العامة. أما مقدم خدمة الاستضافة هو الشركة التي تستضيف مواقع الإنترنت على خوادمها يكون مقدم الخدمة مؤجر وصاحب الموقع مستأجر لمساحة معينة علي الجهاز الخادم الخاص بالشركة.

المرجع: المركز المصري للملكية الفكرية .

محمد حجازي ٢٠٠٥



# عشرة قواعد لتطوير لغتك الفصحى كتابة وتحدثاً

هـ اعلاء: مرفت حملي  
باحث أول بالجهاز

## القاعدة الأولى:

أن تتذكر دائماً وأنت تكتب أو تتحدث أنك تعبر عن شخصيتك وأفكارك، والإنسان بطبعه يحب أن يظهر بمظهر حسن أمام الآخرين، في ملبسه ومأكله ومشربه وتعامله إلخ.

## القاعدة الثانية:

أن تتذكر دائماً وأنت تكتب أو تتحدث أنك تريد أن تنقل معلومة إلى الآخرين، والكتابة أو الحديث وسيلة لا أكثر، فإذا كانت هذه الوسيلة ضعيفة تأخرت المعلومة في الوصول، وربما لم تصل، أو ربما وصلت وعليها وعاء السفر فلا تكاد تعرف.

## القاعدة الثالثة:

أن تتذكر دائماً أنك تكتب أو تتحدث بلغة القرآن، وهي لغة شريفة، تمتاز باليسر والوضوح، قال تعالى: (ولقد يسرنا القرآن للذكر فهل من مدكر) (القمر: ١٧)، وقال تعالى: (بلسان عربي مبين) (الشعراء: ١٩٥)، فمن التيسير أن جعل القرآن بالعربية، لأنها لغة منضبطة، قادرة على التعبير بوضوح، وهي عظيمة تقدم قدرات هائلة إذا تمكن للتكلم منها، فهي كالحاسوب يقدم خدمات عظيمة لمن يتقنه، وأما من لا يتقنه فيراه آلة معقدة جامدة.

## القاعدة الرابعة:

أن تتذكر دائماً أن الأمي هو من لا يقرأ ولا يكتب، وربما كان الإنسان عالماً وهو أمي، وأن الأمية لا ترفع صفتها عن الإنسان إلا إذا كان يتقن القراءة والكتابة بحيث لا يحتاج إلى الآخرين في شيء منهما، أما من لا يتقنهما، ويحتاج إلى الآخرين فيهما، فالحقيقة أنه لم يتخلص من الأمية تماماً، وإن كان عالماً.

## القاعدة الخامسة:

أن التركيز عامل مهم في النجاح، وقد يفشل الإنسان أو يقل نجاحه بسبب ضعف التركيز، ولهذا لا تتعجل في الكتابة والحديث، فكر أولاً ثم اكتب وتحدث، واعتن بكتابتك وحديثك، فإن العناية بهما جزء مهم من التفكير، لا تكتب أو تتحدث وكأن هناك من يطارذك، وتذكر أن التعب في بداية أي أمر راحة في نهايته.

## القاعدة السادسة:

أن الإنسان يتمكن من اللغة إذا استطاع أن يكون مخزوناً لغوياً جيداً منها، وكلما زاد المخزون اللغوي زاد تمكنه. لا يمكن أن تكتب أو تتحدث بعلم النحو، دور النحو يأتي بعد اكتمال بناء النص، فتتظن في مواطن الخلل وتصلحها، ومثال ذلك أن تبني بيتاً، فتظهر لك عيوب يسيرة في جدرانه، تكلف من يقوم

بإصلاحها، وعادة يكون غير الذي بنى، وكلما كان البناء جيداً قل الإصلاح، وقل تعب من يقوم به.

## القاعدة السابعة في كتابة الهمزة:

■ تعتمد كتابة الهمزة في وسط الكلمة على حسب قوة حركتها أو الحركة السابقة لها، وأقوى الحركات الكسرة ثم الضمة ثم الفتحة، ويأتي بعد ذلك السكون، فكلمة (سُئِلَ) كتبت الهمزة على كرسى، لأنها مكسورة وقبلها ضمة، والكسرة أقوى من الضمة، والكلمات (بُئِرَ، بُوَسَ، كَاسَ) كتبت الهمزة على حسب الحركة السابقة لها، لأن الهمزة ساكنة والسكون أضعف من غيره.

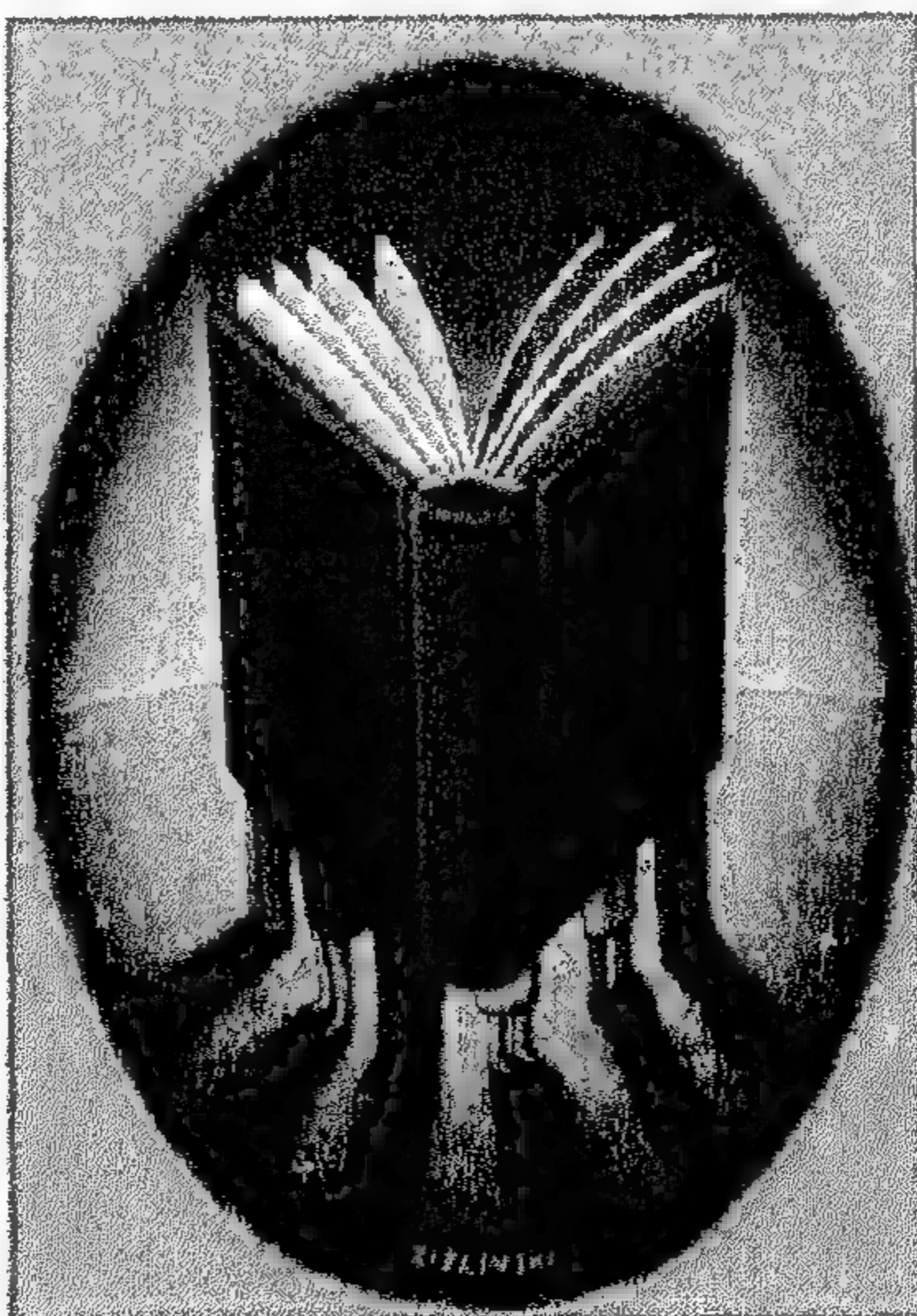
■ تعتمد كتابة الهمزة في آخر الكلمة على حسب الحركة الموجودة قبلها، فكلمة (يبدأ) كتبت على ألف، لأن قبلها فتحة، وكلمة (يجرؤ) كتبت على واو، لأن قبلها ضمة، وكلمة (يستهيء) كتبت على ياء، لأن قبلها كسرة. فإذا كان قبلها سكون كتبت على السطر مثل (وضوء).

## القاعدة الثامنة في كتابة التاء المربوطة والمفتوحة:

■ لمعرفة التاء المربوطة من التاء المفتوحة قف على التاء، فإن وقفت عليها بالتاء فهي مربوطة، وإن وقفت عليها بالتاء فهي مفتوحة، مثل (جامعة) وكلمة (جامعات وبيت).

## القاعدة التاسعة في ألف (مالة):

■ تزداد الألف في (مائة)، ويخطئ كثيرون في قراءتها، فيقرؤونها بالألف، والصواب عدم نطق الألف، ويجوز عند بعض الإملائين أن تكتب من دون ألف، هكذا (مئة)، تجنباً للخطأ في القراءة، ولأن ضوابط الكتابة الحديثة تغني



عن وجود الألف، فالألف وضعت قبل وجود النقط، للتفريق بينها وبين كلمات أخرى مثل (فتة). لكن علم المحاسبة اليوم على سبيل المثال، يفضل وضع الألف، لأن وجود الألف يقلل من احتمالية التزوير، ذلك أن (مئة جنيه) ممكن أن تزود إلى (فتة جنيه).

## القاعدة العاشرة في معرفة

## الأخطاء الشائعة، وإليك بعضها منها:

■ يجمعون (كفاء) على (أكفاء)، بتشديد الفاء، والصواب: أكفاء، بتخفيف الفاء، لأن أكفاء جمع كفيف.

■ يجمعون (نية) على (نوايا)، والصواب: نيات.

■ يجمعون (تمرين) على (تمارين)، والصواب: تمرينات.

■ يجمعون (مدير) على (مدراء)، والصواب: مديرون في حالة الرفع، ومديرين في حالة النصب والجر.

■ يجمعون (خدمة) على خدمات، بفتح الخاء والدال، والصواب: خدمات، بكسر الخاء وسكون الدال.

■ يقولون: زرع الشجرة، والصواب: غرس الشجرة، لأن الزرع مخصوص بالحب والبذر، والغرس مخصوص بالشجر.

■ يقولون: نقد المخزون، والصواب: نقد المخزون، بالذال، وأما نقذه بالذال، فمعناه: اخترق.

■ يقول بعض المؤذنين: حي على الصلاة.. حي على الفلاح، بكسر الياء، والصواب: حي، بفتح الياء.

■ يقولون: أخصائي، والصواب: اختصاصي، أو مختص، أو متخصص.

■ يقولون: مشتريات، والصواب: مشتريات.

■ يقولون: بلغ منسوب الماء، والصواب: بلغ مستوي الماء.

■ يقولون: فعل مشين، والصواب: فعل شائن.

\* يقولون: حديث شيق، والصواب: حديث شائق.

■ يكتبون: صلي علي محمد صلي الله عليه وسلم، والصواب: صل علي محمد صلي الله عليه وسلم، بحذف الياء من (صلي).

■ يكتبون: لاتنسي ذكر الله عز وجل، والصواب: لاتنس ذكر الله عز وجل، بحذف الياء من (تنسي).

\* يقولون تاجر فلان بكذا، والصواب: اتجر فلان في كذا، أو تجر في كذا، بتغيير صيغة الفعل وحرف الجر. ويقال: تاجر فلان فلاناً في كذا، إذا اتجر معه فيه، أو نافسه في المتاجرة فيه.



# إطار متكامل لفاعلية تطبيق الحكومة الالكترونية في مصر



■ إيمان حسن عبد الحसन

باحثة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

٤ - البيروقراطية الشديدة وتعقد الإجراءات.

٥ - غياب الإطار القانوني الملائم لتطبيق الحكومة الالكترونية.

٦ - عدم توافر العمالة الفنية المؤهلة والمدرّبة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وقد استعرضت الباحثة الإطار العلمي لتطبيق الحكومة الالكترونية على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمات الحكومية وذلك من خلال الفصول التالية..

الفصل الأول الإطار العام للبحث.

ويشمل مشكلة البحث - تساؤلات البحث - فروض البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - أسلوب الدراسة - محددات الدراسة - مصطلحات البحث - الإطار العام للبحث - الدراسات السابقة.

الفصل الثاني الحكومة الالكترونية مدخل إدارة متكامل:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على التطورات الفكرية في علم الإدارة وانعكاساتها على الأدوار الجديدة للدولة وصولاً إلى الحكومة الالكترونية مع عرض فكر وفلسفة الحكومة الالكترونية باعتبارها مدخلاً متكاملاً للإصلاح الإداري، وقد تناولت الباحثة في هذا

حصلت الباحثة إيمان عبد الحसन زكي على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة عين شمس في موضوع إطار متكامل لفاعلية تطبيق الحكومة الالكترونية في مصر، وتناولت الباحثة في رسالتها من خلال ستة فصول الخطوات التي خطتها لتطبيق الحكومة الالكترونية وتنمية المجتمع المصري لتقبل الممارسات التكنولوجية في كافة مجالات الحياة وقد تنوعت مجالات تطبيق الحكومة الالكترونية وشملت الخدمات الحكومية وتطوير المنظمات الحكومية ذاتها ومع ذلك فما زال هناك العديد من المعوقات مما يتطلب وجود إطار متكامل يستند إلى الأساس العلمية للحكومة الالكترونية في أداء الأعمال بالمنظمات الحكومية يتلائم مع بيئة العمل المصرية ولخصت المشكلات التي تواجه تطبيق الحكومة الالكترونية في مصر في النقاط التالية:

١ - ارتفاع نسبة الأمية في المجتمع المصري.

٢ - نقص الثقافة الالكترونية لدى عدد كبير من الفئة المتعلمة في مصر.

٣ - عدم وجود نظام متكامل لامتته الأعمال الحكومية وعدم الربط بينها بشبكات الالكترونية.

## الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول التطورات الفكرية والإدارية المعاصرة: ويتناول أهم التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت عصر المعرفة وانعكاساتها على تطور دور الدولة «الدولة الحارسة - دولة الرفاهية - الدولة التنافسية - الدولة الشبكية» إلى أن ظهر مفهوم الحكومة الالكترونية باعتبارها مدخلاً متكاملاً للإصلاح الإداري وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول التطورات الفكرية والإدارية المعاصرة: ويتناول أهم التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي صاحبت عصر المعرفة وانعكاساتها على تطور دور الدولة «الدولة الحارسة - دولة الرفاهية - الدولة التنافسية - الدولة الشبكية» إلى أن ظهر مفهوم الحكومة الالكترونية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أهدافها في كافة المجالات.

المبحث الثاني المفاهيم الأساسية للحكومة الالكترونية: ويتناول فكر وفلسفة الحكومة الالكترونية والمزايا التي تحققها للمواطنين وأثرها على كفاءة وفاعلية المنظمات الحكومية ذاتها، وأهم الفروق بين الحكومة التقليدية والحكومة الالكترونية من حيث نمط الأعمال وطبيعة العلاقة التي تربطها مع المواطنين.

المبحث الثالث الحكومة الالكترونية والمداخل الإدارية المعاصرة: ويتناول العلاقة بين الحكومة الالكترونية والإصلاح الإداري والمزايا التي يحققها دمج التكنولوجيا مع المحاور الأساسية للإصلاح الإداري، والعلاقة بين الحكومة الالكترونية وفكر وفلسفة الجودة الشاملة وكيف يمكن أن تتكامل الجودة الشاملة

## لجنة الخدمة المدنية: ٤٠% بدل مخاطر للعاملين بدار الكتب

أو غيرها من المحافظات حتى يمكن تحقيق العاملين على العمل بهذه المدينة. كما ناقشت اللجنة العديد من الموضوعات كتنفيذ قرار بقرع لمصمى الفنون التطبيقية المعينين بنسبة مصمى الفنون التطبيقية وتعديل المادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٣٧٣ لسنة ١٩٩٥ ليكون صرف بدل طبيعة العمل للعاملين بالهيئة العامة لنقل الركاب بمحافظة الإسكندرية سنوياً إلى الأجر الأساسي وبدل بقرع لأعضاء نقابة التطبيقيين ومضاعفة بدل السفر ومصاريف الانتقال للمرافق للوزراء.

رعت هيئة الخدمة المدنية في اجتماعها برئاسة الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على تقرير بدل ظروف ومخاطر للعاملين بالهيئة العامة بدار الكتب والوثائق القومية بنسبة ٤٠% من بداية ربط الدرجة الوظيفية ذلك نتيجة تعرضهم لمخاطر الآفات والقوارض والتسمم ضد الكائنات الدقيقة والفطريات وذلك باستخدام مواد سامة. كما وافقت اللجنة على رفع نسبة بدل الإقامة للعاملين بمركز ومدينة السلوم بمحافظه مطروح من ٥٠% إلى ٨٠% سواء كان مواطنهم الأصلي هذه المحافظة



مع إعادة هندسة نظم العمل من خلال تطبيق الحكومة الالكترونية وتناولت الباحثة كيف يمكن للحكومة الالكترونية إدارة علاقتها مع المواطنين من خلال تطبيق المنهج التسويقي.

### الفصل الثالث التخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية:

يتناول الفصل الأسلوب العلمي للتخطيط الاستراتيجي للحكومة الالكترونية على المستوى القومي باعتباره أكثر المداخل ملائمة حيث يوضح المفاهيم والأسس العلمية التي يمكن اتخاذها كمرشد في عملية التحول إلى الحكومة الالكترونية، ويركز على تحليل الظروف المحيطة كنقطة بداية يتم على أساسها تحديد نقاط القوة في الأداء الحكومي التي يلزم تدعيمها وتقويتها وتحديد نقاط الضعف والقصور التي يلزم علاجها من خلال الاستراتيجيات البناءة وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل النقاط التالية:

#### المبحث الأول: الإطار العلمي لاستراتيجية الحكومة الالكترونية:

ويتناول المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجية الحكومة والمراحل الأساسية لاستراتيجية الحكومة الالكترونية حيث اقترحت الباحثة وضع اطار لاستراتيجية الحكومة الالكترونية يستند إلى المراحل العلمية للتخطيط الاستراتيجي ويمكن تطبيقه على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمات الحكومية.

#### المبحث الثاني عوامل نجاح استراتيجية الحكومة الالكترونية:

ويتناول الرؤية الاستراتيجية للحكومة الالكترونية والفرق بين النظام المركزي لتطبيق الحكومة الالكترونية والنظام اللامركزي وكيف يمكن أن تحقق الجدوى الاقتصادية لمشاريع الحكومة الالكترونية من خلال تحليل التكلفة والعائد، وتحليل بيئة الحكومة الالكترونية باعتباره نقطة البداية

الحقيقية التي تضمن نجاح استراتيجية الحكومة الالكترونية.

### المبحث الثالث المحاور الأساسية لاستراتيجية الحكومة الالكترونية:

ويتناول الأهداف المختلفة للحكومة الالكترونية والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها عند تقديم الخدمات الحكومية الالكترونية والإدارة المحلية الالكترونية وكيف يمكن تحقيق الديمقراطية والحكومة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى تغيير نمط إدارة المنظمات الحكومية ذاتها بالتحول إلى الإدارة الالكترونية.

#### المبحث الرابع نماذج التحول إلى الحكومة الالكترونية:

ويتناول بالدراسة والتحليل أهم النماذج التي قدمها الباحثين لتطبيق الحكومة الالكترونية على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمات الحكومية ورؤية كل منهم للتغيرات المطلوبة للتحول من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الالكترونية.

#### الفصل الرابع استراتيجية التحول إلى المنظمة الحكومية الالكترونية:

يهدف هذا الفصل إلى عرض العوامل التنظيمية الملائمة للعمل الالكترونية وكيفية التحول من المنظمات الحكومية التقليدية إلى منظمات حكومية الكترونية وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل النقاط التالية:

#### المبحث الأول الإطار العلمي لإدارة التغيير:

ويتناول الخصائص الأساسية التي تميز المنظمات الحكومية الالكترونية وكيفية خلق القيمة المضافة للمواطن من خلال الخدمات الالكترونية التي تفصل المنظمات الحكومية عن عملائها ومورديها، كما تناولت الباحثة مراحل نموذج إدارة التغيير كمدخل للتحول إلى المنظمة الحكومية الالكترونية.

#### المبحث الثاني مجالات التغيير للتحول

### إلى المنظمة الالكترونية:

ويتناول التغيرات المطلوب إحداثها في المنظمات الحكومية ذاتها من حيث التحول من الفكر التقليدي في الإدارة الالكترونية بمفاهيمها الجديدة وإعادة هندسة نظم العمل للتحول إلى النظم الالكترونية في أداء الأعمال وتطوير الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى تغيير الثقافة التنظيمية للعاملين وإدارة الموارد البشرية الكترونياً من خلال الخدمات الذاتية المقدمة للعاملين واستخدام التكنولوجيا في التوظيف الالكتروني والتدريب الالكتروني.

#### المبحث الثالث مقاومة العاملين للعمل الالكتروني:

ويتناول مقاومة العاملين للعمل الالكتروني والمداخل المتعددة للتغلب على هذه المقاومة.

#### الفصل الخامس تطبيقات الحكومة الالكترونية:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الاستراتيجيات المختلفة التي اتبعتها دول العالم عند تطبيق الحكومة الالكترونية في الواقع العملي مع التركيز على تجربة مصر وذلك من خلا لعرض النقاط التالية:

#### المبحث الأول تجارب دول العالم في تطبيق الحكومة الالكترونية:

ويتناول بالدراسة والتحليل الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية عند تطبيق الحكومة الالكترونية من خلال عرض تجربة الولايات الأمريكية وتجربة سنغافورة وتجربة كوريا وتجربة اليابان، كما تم عرض تجربة الهند وسيريلانكا باعتبارها من الدول النامية التي واجهت العديد من العوائق عند تطبيق الحكومة الالكترونية، وعرضت الباحثة تجربة دبي كنموذج للحكومة الالكترونية في الوطن العربي.

#### المبحث الثاني الحكومة الالكترونية في مصر:

ويتناول استراتيجية الحكومة الالكترونية في مصر ومحاورها الأساسية وأهم الانجازات التي تحققت في هذا المجال حيث عرضت الباحثة أهم الخدمات الالكترونية المقدمة على شبكة الإنترنت، وعلى المستوى المحلي تجربة محافظة الاسكندرية، وعلى مستوى الوحدات المركزية تجربة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في بناء قواعد بيانات لوحدات الجهاز الإداري للدولة تتضمن الهياكل التنظيمية والوظيفية وتطوير بطاقات الوصف لوضع هيكل فاعل لكل وحدة من وحدات الجهاز الإداري.

#### المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي لدراسة الميدانية:





# مؤسسة أهلية لدعم التشغيل وتقديم خدمات التوظيف للباحثين عن عمل

وتهدف إلى اكساب الشباب مهارات التوظيف وإعطاءهم الفرصة والوقت لتطبيق هذه المهارات بصورة عملية أمام مدرب متخصص يقوم بتوجيههم حتى ينجحوا في الحصول على الوظيفة المطلوبة وتشمل المهارات التي يتم التدريب عليها في هذه المنتديات التعرف على المهارات والسمات الشخصية وجمع معلومات عن الوظائف وتحديد المسار الوظيفي وكتابة السيرة الذاتية وكيفية إجراء المقابلة مع صاحب العمل وتطوير شبكة من الاتصالات للتعرف على فرص التوظيف والأساليب المختلفة للبحث عن الوظيفة، هذا ومن المنتظر أن تقوم المؤسسة الجديدة بتقديم خدمات لأصحاب الأعمال من المشروعات الصغيرة للمساعدة في توفير أفضل ما يناسب احتياجاتهم من العمالة المؤهلة ومن المتوقع أن تقوم تلك المؤسسة بتغطية تكاليف تشغيلها من خلال تفاضيلها اعتباراً مقابل تقديم خدمات مباشرة للأفراد أو المؤسسات في مجال التنمية البشرية والتشغيل والتعاقد مع الصندوق الاجتماعي لتوفير العمالة المدربة اللازمة للمشروعات التي يرغب الصندوق في تنفيذها مباشرة أو لصالح الغير والتعاقد مع الجهات التنموية الأخرى لتنفيذ مشروعات التنمية البشرية التي ترغب هذه الجهات في تنفيذها

في إطار زيادة فرص التشغيل ومواجهة البطالة قرر الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس إدارة الصندوق الاجتماعي إنشاء أول مؤسسة أهلية لدعم التشغيل ومتخصصة في مجال التنمية البشرية وذلك بالتعاون بين وزارات الصناعة ومركز تحديث الصناعة ووزارة القوى العاملة والصندوق الاجتماعي للتنمية. تستهدف المؤسسة تقديم خدمات الإرشاد والتوجيه والتوظيف للباحثين عن عمل واتاحة مجموعة من الاختبارات النفسية الممكنة إلكترونياً للمساعدة في تقديم النصائح للعمالة فيما يخص انساب المسارات الوظيفية لهم. كذلك ستعمل المؤسسة الجديدة على نشر نموذج مجمع للعمالة للمساعدة في إعادة تشغيل وهيكلية العمالة الفائضة بشركات قطاع الأعمال العام حيث تستهدف مجمعات العمالة تقديم بدائل جديدة للعمالة الفائضة بالشركات العامة لإعادة تشغيلها ويشمل ذلك تقديم خدمات الإرشاد والتوجيه والتوظيف والتدريب التحويلي بالإضافة إلى إقامة المشروعات الصغيرة ونشر نموذج منبذيات إيجاد الوظيفة من خلال تدريب الجمعيات الأهلية القادرة وتطوير إمكاناتها لتوسيع قاعدة نماذج التوظيف منبذيات البحث عن وظيفة

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك من خلال تركيز على أربعة محاور أساسية وهي:

١ - التعرف على الأهداف التي يسعى المخططون للحكومة الالكترونية في مصر إلى تحقيقها وما إذا كانت الحكومة الالكترونية تدخل ضمن أولويات المخططين في المرحلة الحالية.

٢ - اختبار القدرة التكنولوجية للمواطن المصري ومدى تجاوبه مع الخدمات الالكترونية المقدمة على شبكة الإنترنت.

٣ - دراسة الخصائص التنظيمية للمنظمات الحكومية ومدى توافر العوامل التنظيمية الداعمة لتطبيق الحكومة الالكترونية بها.

٤ - دراسة سياسات إدارة المواد البشرية بالمنظمات الحكومية ومدى قدرة هذه السياسات على تلبية احتياجات المنظمات الحكومية الالكترونية من العمالة المؤهلة والمدربة.

ولتحقيق هذه الأهداف قامت الباحثة بتصميم نوعين من استمارات الاستقصاء:

١ - استمارة استقصاء موجهة للمواطنين وتتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعكس توجهات المواطنين نحو الحكومة الالكترونية وتم توزيعها على عينة عشوائية قدرها ٤٠٠ مفردة من مستخدمي الخدمات الحكومية الالكترونية.

٢ - استمارة استقصاء للقيادات الإدارية بالمنظمات الحكومية وقد تم توزيعها على المسؤولين عن برنامج الحكومة الالكترونية بوزارة الدولة للتنمية الإدارية وعددهم ٢٠ مفردة وعينة البحث من القيادات الإدارية وعددها ٤٠٠ مفردة موزعة على الوزارات والهيئات ووحدات الإدارة المحلية ٢٠٠ مفردة.

المبحث الرابع اطار مقترح لتطبيق الحكومة الالكترونية في مصر:

توصلت الباحثة إلى اقتراح اطار متكامل يمكن الاسترشاد به عند تطبيق الحكومة الالكترونية في مصر ويتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي:

١ / تهيئة المجتمع: من حيث إعداد البنية الأساسية التكنولوجية - الحماية القانونية للمعاملات - زيادة القدرة التكنولوجية للمواطنين مع عرض الترتيبات الواجب اتباعها في هذه المحاور.

٢ / تطوير المنظمات الحكومية: من حيث العوالم التنظيمية وتشمل «الثقافة - الهيكل التنظيمي - القيادة - إجراءات العمل - نظم المعلومات» مع تغيير

اتجاهات لتطبيق الحكومة الالكترونية وبين اتجاهات المستفيدين من الخدمات الحكومية الالكترونية.

٤ - وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الحكومة الالكترونية وبين عناصر المناخ التنظيمي «الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - نظم المعلومات - إجراءات العمل وأساليبه».

٥ - وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الحكومة الالكترونية وبين إدارة الموارد البشرية «نظم الحوافز - نظم تقييم الأداء - نظم التدريب».

وقد أوصت الباحثة باتباع ترتيبات النموذج المقترح عند تطبيق الحكومة الالكترونية في مصر بمراحله الثلاث مع الأخذ في الاعتبار الاحتياطات الواجب مراعاتها في هذا النموذج والمشاكل المتوقعة عند التطبيق.

سياسات الموارد البشرية المطبقة من حيث «نظم الحوافز - نظم التقييم - نظم التدريب»

مع ملاحظة أن العمل في هذه المراحل يتم على التوازي ويتحقق التكامل في الأجل الطويل.

الفصل السادس النتائج والتوصيات. توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

١ - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اهتمام المخططين للحكومة الالكترونية بأعداد البنية الأساسية التكنولوجية وتقديم الخدمات الالكترونية والحكومة الالكترونية نظراً لتركيزهم على تقديم الخدمات الالكترونية.

٢ - وجود علاقة ارتباط قوية بين عناصر البنية الأساسية التكنولوجية وبين عناصر جودة الخدمات الحكومية الالكترونية.

٣ - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين



# الجائزة السنوية لحلمى السعيد

## فى البحوث الادارية

يعلن اتحاد جمعيات التنمية الادارية عن فتح باب القبول للبحوث العلمية فى مجال التنظيم والتنمية الادارية اعتبارا من شهر ديسمبر من كل عام على أن تمنح البحوث المميزة التى تعالج المشاكل الجماهيرية من منظور علمى ادارى يساهم فى الارتقاء بمستوى التنمية الادارية جوائز مالية قيمة وفقا للشروط التالية :

### • القواعد الخاصة بالجائزة •

- ١ - أن تكون البحوث المقدمة فى مجال التنظيم والتنمية الادارية •
- ٢ - ألا يكون البحث المتقدم به المشترك قد سبق تقديمه لرسالة الماجستير أو الدكتوراه •
- ٣ - يشترط أن يكون البحث فى حدود من خمسين إلى مائة ورقة - منسوخا على الكمبيوتر وتقدم أربعة نسخ ، ويراعى فيه الأسس والقواعد العلمية لإعداد البحث العلمى ، مع تقديم ملخص للبحث فى حدود خمس صفحات •
- ٤ - الاشتراك فى الجائزة لأعضاء جمعيات اتحاد

- جمعيات التنمية الإدارية ، العاملون بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، الباحثين فى مجال الإدارة بأقسام إدارة الأعمال بكليات التجارة ، وشعبة الهندسة الإدارية بتقابة المهندسين المهتمون بمجالات الإدارة بمجال الأعمال العام والخاص •
- ٥ - بصفة عامة فإن جميع الأبحاث المقدمة لهذه الجائزة يكون للجنة التحكيم كافة الصلاحيات لقبولها أو رفضها دون الرجوع على اللجنة فى أي قرار تتخذه بشأنها ، وبدون إبداء أي أسباب على اعتبار أنها لجنة علمية محكمة محايدة •
- ٦ - البحوث المقدمة لا ترد إلى المشتركين بها •

### • مواعيد التقديم للجائزة •

- يعلن عن الجائزة فى ديسمبر من كل عام •
- يتم تلقى البحوث فى خلال الستة أشهر الأولى من نفس العام •
- يتم مراجعة وتحكيم الأبحاث المقدمة خلال شهر يوليو وأغسطس من كل عام ، ويحدد الفائزين •
- يخطر المشتركين بالجائزة بنتيجة لجنة التحكيم خلال شهر سبتمبر من كل عام •

### • قيمة الجوائز •

- الجائزة الأولى ١٠٠٠٠ (عشرة آلاف جنيه مصرى) •
- الجائزة الثانية ٢٠٠٠ (ألفين جنيه مصرى) •
- الجائزة الثالثة ١٠٠٠ (ألف جنيه مصرى) •

### ولتزيد من المعلومات الاتصال بـ

اتحاد جمعيات التنمية الادارية على العنوان التالى ٢ شارع الشواربى  
- الدور الثالث - القاهرة تليفون ٠٢٢٣٩٢٢١٠٠ / ٠٢٢٣٩٢٢٠٥١



- الإيمان بالقيم والحكم الصائب على الأمور.
- القدرة على التكيف والقدرة على الفهم للأمور.
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة.
- التضج العاطفي والعقلي والقدرة على الإقناع والتأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- القدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- مهارة الاتصالات والعلاقات الجيدة داخل التنظيم وخارجه.
- القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة.

- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- المهارة الإدارية بالقدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار التابعين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.
- وإذا كان من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص واحد، فيكفي توافر بعضها.

والى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القائدة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائدة وأدائها وهي:

١- المهارة الفنية: بالمعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في هذا التخصص، وقدرتها على استخدام الأدوات المتاحة لها في التخصص.

٢- المهارة الإنسانية: بالقدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعنى المقدرة في التعامل مع الأشياء، ويتلزم مع هذه المهارة جزء من سلوك يومي من خلال تصرفاتها وتعاملها مع تابعيها يتعلق بمدى أدراكها لميول واتجاهات تابعيها وفهمها لمشاعرهم وثقتها فيهم، وتقبلها لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالأطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجتهم.

٣- المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان من أنواع المهارات:

● المهارة الإدارية: قدرة القائدة على فهم عملها، وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

● المهارة السياسية: بتبصرها للصالح العام والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

وهذه السمات تعطى للقائدة القدرة على

# المرأة ومهارات القيادة الإدارية

■ إعداد / د. محمد محمد الشافعي

نائب رئيس الشركة المصرية

للخدمات البترولية أستاذ جامعي غير متفرغ

## المرأة القائدة:

المرأة نصف المجتمع، وهي قائدة فاعلة أيًا كان موقعها في العمل أو الحياة الخاصة، ولها تأثير كبير على من حولها، وبالرغم من أنها قد تقلدت العديد من المناصب القيادية في جميع المجالات وأثبتت نجاحها إلا أن البعض ما يزال ينظر بريية لقيادة المرأة للأعمال ويسوق بعض التشويه والمضايقات لتشويه صورة القائدة الفاعلة، بالادعاء بأقوال باطلة مثل:

- النساء يضعفن عن مواجهة الأزمات والضغوط.

- النساء يحبن كثرة الكلام فيما لا فائدة فيه.

- النساء يخشين اتخاذ القرار، وأتھن بغيرن آراءهن باستمرار.

- لا يمكن إرضاء النساء بتاتاً.

- العمل مع النساء صعب جداً.

- المرأة تحب الأشياء الشخصية.

- لا تستطيع المرأة أن تعمل مع فريق عمل.

- النساء يخلطن بين مشاكل العمل وحياتهن

الشخصية.

- طبيعة المرأة عاطفية، ويمكن أن تنهز بسرعة.

- النساء يعملن على تعقيد الأمور وإعطائها أكبر من حجمها.

- المرأة متقلبة المزاج نتيجة لظروف الحمل والولادة وغيرها.

- عندما يتم تدريب المرأة وتصبح خبيرة، تترك العمل لرغبتها في الإنجاب.

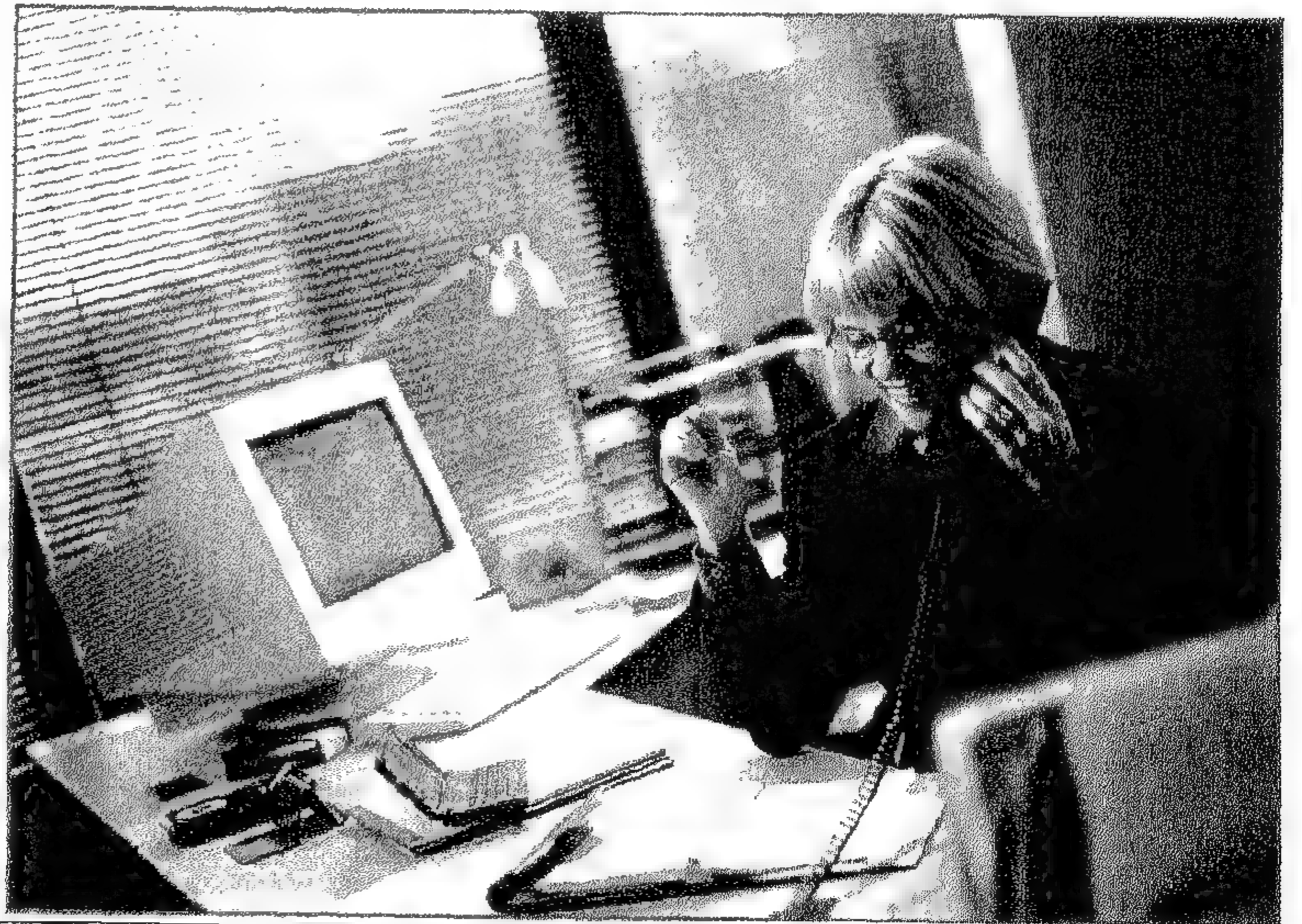
- تتجنب النساء أحياناً القيادة ظناً منهن أن القيادة من الأمور الخيفة، لأنها تعرض نفسها للمخاطر.

قدرة القائدة على التأثير على التابعين: وعندما تمتطى المرأة صهوة القيادة فإن عليها أن تدرك جيداً أن قدرة القائد تنبع من:

## أسمات القائدة:

فالسّمات القيادية تحدد مدى قدرة القائدة على التأثير على التابعين بغض النظر عن فعالية القائدة، فبعض الأشخاص يتمتعون ببعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير فيهم مثل:

- الذكاء وسرعة البديهة مع الحزم.
- المهارة وحسن الأداء وطلاقة اللسان.
- الأمانة والاستقامة والثقة بالنفس.





التأثير على التابعين من خلال:

١- السمات الشخصية التي تمتلكها القائد، تجعل التابعين يتأثروا به.

٢- القدوة يقلد التابعون القائد كنموذج لهم يتقنون بها وتكون تصرفاتها قدوة لهم.

٣- الحزم والإصرار: يستجيب التابعون لقائدتهم لحزمها في طلبها وإصرارها عليه وتكون القائد عادة صريحة وواضحة في طلبها.

٤- التبرير المنطقي: تحمل القائد أتباعها على الأداء المطلوب عن طريق تبريرها وتسويغها لهم.

٥- التودد للتابعين والثناء عليهم: بعد ذلك تطلب منهم ما يراد أدائه، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

٢- الموقع القيادي:

تعتمد قدرات القائد على التأثير على التابعين بدرجة كبيرة على الموقع الذي تعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي تشغله، فموقعه في مصلحة حكومية تحتاج لمهارات وقدرات تختلف عن تلك التي تحتاجها القائد في قطاع خاص، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي لاختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي تحتاجها مديرة إدارة أو رئيسة قسم، فالموقف الذي تتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد، ولا بد من الربط بين سمات وصفات القائد والموقع الذي تعمل من خلاله، فلا يمكن انكار ما تحتاج إليه القيادة من سمات وخصائص ولكن يجب ربطها بالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

أسلوب القائد في القيادة:

تلجأ القائد في عملها لأحد أسلوبين:

١- الأسلوب الاستبدادي أو القيادة الهرمية:

حيث تنظر فيها القائد إلى أتباعها من أعلى إلى أسفل، معتقدة أنها وحدها التي تجيد التفكير، وأن على الآخرين أن ينفذوا فقط ما تقول.

وتركز القائد كل السلطات والصلاحيات في يدها، فهي تتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة ولا تشرك معها أحد في مباشرة وظيفتها، فهي تتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، ولا تفوض سلطاتها حتى البسيطة منها، بل تسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاتها وصلاحياتها. وتنفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من تابعيها أو حتى استشارتهم في ذلك.

مؤشرات وجود القائد المستبد:

١- استشارة التابعين على سبيل أخذ التوقعات: بمعنى أنها تأخذ قرارها مسبقاً ثم

تستشير تابعيها استشارة روتينية فقط، لا للاستفادة من آرائهم وإنما فقط للحصول على موافقتهم، فإذا لم تتفق آراؤهم مع القرار الذي اتخذته مسبقاً، فإنها تضرب بها عرض الحائط دون أدنى محاولة للاستفادة بها.

٢- حجب المعرفة للسيطرة على التابعين: بالمعرفة في أي منظمة هي نوع من أنواع القوة، والقائد المستبد غالباً ما تحجب المعلومات للسيطرة على تابعيها.

٣- التعسف في استخدام السلطة: فالقائد المستبد قد تتخذ قرارات كثيرة متعسفة، ولا ترجع عنها حتى لو تبين لها خطأها، لأنها تهدف دائماً إلى تأكيد وتقرير أنها وحدها القائد المسيطرة.

٤- وجود صف ثان ضعيف: لأن صناعة القرارات تحتاج إلى تدريبهم على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، والتعلم عن طريق ممارسة السلطة والتناوب بين الخطأ والصواب، وهو ما لا يتفق أبداً مع القيادة الهرمية الاستبدادية.

٥- تركيز جميع السلطات في يد القائد: بحيث ترجع إليها وحدها سلطة اتخاذ القرارات في أغلب شؤون العمل فهي بعيدة كل البعد عن التفويض الفعال.

٦- الشعور الدائم بالتوتر وعدم الاسترخاء: لأنها لا تثق في غيرها، وتود أن تطمئن بنفسها وتتدخل في كل جزئية من جزئيات العمل.

٢- القيادة الديمقراطية:

وقد تتبع القائد أسلوب القيادة الديمقراطية القائم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد تتفاعل مع أفراد الجماعة وتشركهم في عملية اتخاذ القرارات، وتتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمروسيها، فهي تباشر مهامها من خلال جماعية التنظيم، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار لقرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، وهو ما يرفع معنويات التابعين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، ويشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعلمون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به.

ويعتمد هذا النمط القيادي على:

١- سلوك القائد مع مروسيها، فهي تساعد الآخرين ليكونوا فعالين، بتزويدهم بالحقائق والطاقة والموارد وشبكة المعلومات وآخر الأنباء، وكل ما يحتاجونه للقيام بمهامهم على أكمل وجه، وتكون مستعدة للتنازل لمساعدتها عن بعض سلطاتها لتحقيق أهداف العمل.

٢- احترام العاملين كأفراد وإعطائهم قدراً أكبر من المشاركة في الإشراف والتوجيه، والحرص على الاستئثار بآرائهم وإقرار الصواب منها، مع الإقلال قدر الإمكان من

التوجيه الصارم والتحكم المتعسف من جانب مشرفيهم.

الأعمال الأساسية المنوطة بالقائد:

١- التخطيط: من سيقوم بالأعمال، ومتى، وأين يتم تطبيق ذلك، وتحسين أساليب الأداء، ووضع الترتيبات اللازمة لإنجاز العمل.

٢- التنظيم: إعداد الجداول ومناقشة المهام، ومراقبة مدى التقدم من خلال جدول أعمال أو أهداف يمكن قياسها.

٣- النصيح والإرشاد: تقديم النصح والتوجيه للعاملين ودعمهم ومساندتهم لأداء أعمالهم.

٤- التوجيه: الاتصال بالعاملين وحثهم على الالتزام، وتشجيع روح المبادرة والابتكار.

٥- المراقبة: وضع المعايير وقياس الأداء، وتوقع حدوث المشاكل، والاستفادة من التغذية الراجعة.

متطلبات القيادة في المرأة القائد الإدارية:

لا بد من توافر عدة متطلبات في المرأة لتكون مؤهلة للقيادة أبرزها:

١- القدرة على التحليل فالمعلومة أو الموقف يتكرر مع أكثر من قائدة، ولكن يختلف رد الفعل وفقاً للقدرة على تحليل الموقف والفكر المنظم والقدرة على الابتكار. فهي تواجه مشكلات تقليدية تحتاج إلى حلول غير تقليدية وهو ما يأتي بالخلق والابتكار.

٢- الولاء للمنظمة والعمل.

٣- القدرة على تحفيز الآخرين.

٤- العقلية المفتوحة.

٥- توافر عوامل خلق الأسلوب القيادي الأمثل:

• أن يتفق أسلوب القائد مع توقعات وإماني وخبرات العاملين.

• الواقعية

• القدرة على إدارة الوقت

• القدرة على التأثير في سلوك جماعة العاملين معها

• التفاهم مع جميع العاملين معها

• الإلمام بالتنظيم الذي تقوده، وفهم ترابط أجزائه ونشاطاته

• فهم البيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة

• توافر درجة مرونة عالية، للتكيف مع المواقف التي لا يمكن تغييرها

• القدرة على مواجهة المواقف العرجة وتحملها

• القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة

• قدوة حسنة للعاملين، فتلتزم نفسها قبل غيرها بالسلوك القويم، والخلق الكريم والالتزام بما يتطلبه عملها من صبر وأمانة وتضحية، وأن تتصف بالتواضع والاستقامة

٦- توافر بعض الاعتبارات الموضوعية في القائد نفسها أهمها:

• اقتنائها بأهداف المنظمة: فقدرة القائد على رسم السعي المنظمة العقلية بتنسيق الأهداف المنشودة والغايات المأمولة، لا يتحقق إذا لم



تكن مؤمنة ومقتنعة بأهداف المنظمة، ولن تقنع الآخرين بهذه الأهداف وإمكانية تحقيقها أو بث الحماس والتفاني لدى العاملين فالقائدة المؤمنة بالهدف المقتنع الممكن تحقيقه سوف يملأ نفوس تابعيها بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

● التطلع إلى الأمام: يجب أن يتوافر في القائدة الطموح وعدم الركود للجمود، والقدرة على العمل المتواصل لتحقيق التطوير وإحداث التغيير، فالتجديد والابتكار والإبداع سمات يجب أن تتحلى بها القائدة ليجعل من يوم المنظمة أفضل من أمسها، وغدها أفضل من يومها.

● فهم العوامل البيئية: فالمنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعمل في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، ومسئولية القائدة تفرض عليها مراعاة تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

● التصرف على مستوى المسئولية: القيادة مسئولية والتزام، القيادة الناجحة من عناصرها الإقدام لا بالإحجام، والقائدة ترتفع بشخصيتها وبوظيفتها إلى مستوى المسئولية. وتتجلى مسئولية القائدة عندما تسوء الأمور، وهنا فإن تصرف القائدة ومعالجتها للأمور هي الاختبار الحقيقي لها، والقائدة الناجحة التي تتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، تدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

● مراعاة المصلحة العامة: يجب أن تؤثر القائدة المصلحة العامة على مصلحتها الشخصية وتشجب كل مظاهر الموالاة والتحيز، وتعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفعالية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.

٧- القدرة على اتخاذ القرارات: لا شك أنه لا يتبين نجاح القائدة أو فشلها أو صلاحيتها أو عدم صلاحيتها إلا بقدرتها على اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائدة في أي عمل تقوم به، بل نستطيع بلا مبالغة أن نقول إن القيادة هي صنع القرار.

فالقرار عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين وتتخذ القائدة يومياً مجموعة من القرارات بعضها يكون مدروساً والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

ويحتاج العمل دوماً إلى القائدة البصيرة التي تستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب بعد أن:

● تدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قرارها

● إتاحة الفرص لإبداء الرأي والمشورة من كل من له رأى أو خبرة.

● محاولة تجديد القرار بالاستفادة بالعلوم الجديدة والأفكار المفيدة

● الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار.

● دراسة الظروف البيئية والاجتماعية المتعلقة بالقرار.

● مراعاة الحالة النفسية للناس والنتائج السلبية للقرار.

● القدرة على مواجهة الأوقات الحرجة: التي تسودها مواقف تتسم بحالة من الخلل والتوتر والارتباك، تؤدي هذه المواقف والأوقات الحرجة وما تحدثه من حالة الارتباك والضياع لعدم القدرة على اتخاذ موقف أو قرار حاسم وواضح يساعد على وضع حدا لهذا الموقف وتداعياته.

فضلا عن أنه في الأوقات الحرجة تكون للوقت أهمية خاصة حيث يكون محدودا وضاعطا وغالبا ما يفرض بعض الأساليب غير المخططة خاصة عند الخوف من تفاقم حالة الخلل وتطورها لمواقف أشد وأصعب وصولا لمرحلة الأزمة، مما يكون له تأثير حاسم على سير الأحداث وتداعياتها، وعلى نتيجتها وعلى وقف تصاعد أحداثها.

وتتميز القائدة بالقدرة في الأوقات الحرجة على :-

● سرعة استيعاب الموقف وفهم أبعاده الكاملة والمتكاملة.

● سرعة التفكير وتحديد القرارات المناسبة وإصدارها.

● تكوين فريق عمل ناجح ومعرفة كيفية اختيار نقاط القوة ومعرفة نقاط الضغط في كل منهم.

● عدم استخدام العنف.

٩- تخطيط الوقت وحسن استغلاله وترتيب الأولويات وتجنب:

● أن تقوم بأعمال الآخرين.

● قضاء وقت طويل فيما يجب من الأعمال.

● تكرار ما تفعل أو تقول.

● تحمل مسئوليات تابعة بدلا منهم.

● ولحسن استغلال الوقت على القائدة:

● تسجيل الوقت كتابة وعدم الاعتماد على الذاكرة.

● الاقتصاد وعدم الإسراف في الوقت.

● ترتيب العمل من السهل إلى الصعب.

● المرونة في تخطيط الوقت.

● التوقف عن الأعمال غير المفيدة.

● التخلص من مبدعات الوقت.

● احترام أوقات الغير.

١٠- أن تكون ذات تفكير استراتيجي:

بالنظرة الشاملة ودراسة الظروف الخارجية للمنظمة وظروفها الداخلية لخلق الفرص الجديدة لم يستطع الآخرون رؤيتها، والتنبؤ بانعكاسات الأفكار والقرارات الجديدة على العمل من خلال:

● البصيرة: القدرة على اعداد سيناريوهات مستقبلية للوصول لهدف، والتنبؤ بالمشاكل والفرص المتاحة لحلها.

● بعد النظر: القدرة على رؤية المشاكل من

منظور أعلى وشامل، ومن زوايا مختلفة.

١١- الإطلاع والثقافة العالية: في دراسة لشركة زيروكس عام ٢٠٠٥ عن المهارات المطلوبة للقائد من المستوى المتوسط في عصر المعلومات والمعرفة والتطور الهائل والمستمر في تدفق المعلومات، وانهمارها فوق الرؤوس من كل الاتجاهات وبسرعة غير مسبوقة مع إضافات متنوعة في شتى مجالات المعرفة وطوفان من الموضوعات من خلال الكتب والمجلات والجرائد والتقارير اليومية والرسائل البريدية والفاكس والفصائيات ورسائل البريد الإلكتروني، وما أتاحتها تلك الطفرة الهائلة لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال لتعدد وتنوع مصادر المعلومات وسهولة الوصول إليها وانتقالها مع عدم وجود حدود للمعلومات المتاحة والمتغيرة، فخلصت الدراسة إلى أنه يجب أن يقرأ ما يزيد عن مليون كلمة في الأسبوع، حتى يستطيع أن يستوفي متطلبات القدرة على حسن الإدارة في عصر الإدارة المعرفية.

المقومات القيادية للمرأة القائدة.

هناك مقومات خاصة يجب توافرها في أعمال القيادة هي:

● رؤية تحدد الاتجاه: فتكون لديها فكرة واضحة عما تريد أن تفعله، تنجزه شخصيا ومهنيا ومع الآخرين، وهذه الرؤية لا بد أن تخلق:

١- صورة للمستقبل المنشود تصبح أملا للعاملين وتولد الرغبة لتحقيقه وشعور بالأهمية والعطاء، لتستخرج أفضل ما لديهم.

٢- تتوقع المستقبل، وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لها.

٣- الهدف الواضح الذي يلهم الحماس.

٤- رؤية واضحة تبني خطة استراتيجية لتحقيق مستوى عال من الانجاز.

٥- محاطة بروح الصبر والتفاؤل لتخطي مصاعب وعوائق تحقيق الهدف.

● تخيل الإمكانيات لا الاحتمالات.

● الرغبة : كحافز أو محرك داخلي الذي يرفع مستويات استعداد وجاهزية الفرد لممارسة قيادة الآخرين.

● قوة وإصرار على المواصلة في مواجهة العقبات والنهوض بعد الفشل للقيام بمحاولة أخرى.

● الذكاء: القدرة على التحليل والربط ما بين الأحداث والأمور والحكم بعقلانية واتزان على تفاعلات ونتائج أعمال الآخرين.

● الثقة: القدرة على بناء جسور الثقة والاقناع ما بينها وبين الآخرين بصورة تدفعهم وترفع درجات تقبلهم لخدمة الأهداف الموضوعية، ومع ملاحظة:

١- كسب الثقة لا يكون بفرضها.

٢- قد تعطى الثقة بسهولة لكنها تحجب في أول موقف لا تصدق فيه.



● التواصل والاتصال: القدرة على فهم دوافع واحتياجات الغير وأفضل أساليب وأدوات التواصل معهم سواء في حدود أسوار التنظيم أو خارجها.

● الحماس: توافر الحماس والشفغ للتقدم نحو تحقيق الرؤية وإنجازها سواء كانت مكاسب مادية أو غير مادية.

● الأمانة: الأمانة في معرفة النفس ومواجهتها، وأمام العاملين من خلال:

- ١- وضوح معرفة القائدة لذاتها.
- ٢- الصراحة والصدق.
- ٣- وعيها ونضجها في التعامل مع الأحداث.
- ٤- معرفتها نقاط قوتها ونقاط ضعفها.
- ٥- تعيش المبادئ التي تؤمن بها في واقعها.

● الفضول: تستفسر عن كل شيء وتسعى لأن تتعلم قدر الامكان.

● الجرأة والاقدام لخوض تجارب جديدة تحمل في طياتها قدرا كبيرا من المجهول والمخاطرة. مهارات القيادة الإدارية للمرأة القائدة.

المهارات الأساسية المطلوبة في القائدة لمواجهة التحديات:

- ١- القائدة المفكرة: وتتركز اهتماماتها من خلال:

- التفكير الدائم والنظر والتصور.
- امتلاك عقلية شمولية كلية تنظر للأمور من كل الزوايا.
- النظرة العميقة للمستقبل وتحدياته والتنبؤ به واستشرافه والاستعداد له.
- الاستخدام الأمثل للمعلومات لخدمة التفكير.
- الوضوح التام لرؤية ورسالة المنظمة التي تعمل بها.
- الإبداع والابتكار والطموح للجديد وطرح الأفكار والتصورات والمقترحات الصحيحة.
- الثقافة العالية المتجددة والمتنوعة التي تشحذ العقل والفكر.
- الانطلاق من المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف وحل المشكلات.

- ٢- القائدة الموجهة: وتتركز اهتماماتها في:

- تحديد الأهداف والإشراف على تحقيقها حسب برامج زمنية محددة.
- تزويد وإرشاد العاملين بالمعلومات والتعليمات اللازمة لإنجاز العمل.
- خلق تناسق وترابط بين العاملين في المنظمة.
- اختيار القرار المناسب بين البدائل المتاحة.
- علاج النزاعات ومعوقات التنفيذ في المنظمة.
- الرقابة والتقييم المستمر للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة.
- دفع العاملين والمنظمة للتطوير والتجديد

لتحقيق الأهداف المشتركة.

● تذكير العاملين دائما بالالتزام برسالة المنظمة وثقافتها.

٣- القائدة المخيرة: فتكون عليها بذل الجهد لتحقيق:

- التجديد والتطوير والتحسين المستمر في الوسائل والأهداف ووضع البرامج الزمنية المحددة لها.
- البحث عن الجودة والتميز وتطبيق نظرية إدارة الجودة الشاملة.
- التفوق والبحث عن الامتياز والوصول لدرجة الإتقان.
- السعي لخدمة العاملين والعملاء لبلوغ مرحلة إسعادهم.
- السرعة وتقدير قيمة الوقت لأداء الأعمال والمهام.
- مواكبة المتغيرات والمستجدات.
- الجرأة وقبول التحدي وفتح الثغرات والتعامل معها لتبني الأفكار والأساليب النافعة للمنظمة.
- معالجة مقاومة التغيير بالإقناع والحجة والتدرج في طرحه وتوفير المناخ المناسب لقبوله.

٤- القائدة المحركة: التحريك مبعثه الاهتمام بمن يكلف بعمل ما واشعارها بذلك ومن سمات التحريك الفعال للقائدة تجاه تابعيها بما يلي:

- استكشاف الطاقات وتشغيلها وحشدتها تحت الرؤية المنشودة باتجاه الأهداف المرسومة.
- بناء روح الفريق ونفسية العمل الجماعي لتحقيق مصلحة المنظمة.
- مساعدة العاملين وتشجيعهم للتنافس المحمود للارتقاء بالأداء للأفضل.
- تعزيز الوازع الذاتي والضمير الحي لدى الأفراد.
- ممارسة مبدأ القيادة بالقدرة.
- العمل على زيادة التفاعل بين الأهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- تعبئة المشاعر والأحاسيس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- الاحتفاء بالنجاح والانجازات التي تحققتها المؤسسة أفراد أو مجموعات.

٥- القائدة المحفزة: حيث تضع التحفيز من استراتيجياتها في العمل لتحقيق الأهداف فتعمل على:

- تلبية الاحتياجات المعيشية والنفسية والذهنية والذاتية للعاملين.
- الشكر والثناء والمكافأة للجهود الفاعلة التي يقدمها العاملون.
- إتاحة الفرص لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم.
- اشراك العاملين الفعلي في وضع الأهداف ومعايير الأداء بمنحهم الحرية لاختيار

وسائلهم.

- السماح للعاملين بالتعبير التلقائي عن مشاعرهم وآرائهم وعدم تسفيه أو انتقاص آرائهم ومقترحاتهم.
- تطبيق نظام فاعل ومناسب للأجور والعلاوات.
- تطبيق نظام حازم يحاسب المفرطين والمقصرين ويسعى لتقويم الاعوجاج وتسييد النقص.
- تحقيق الضمان الوظيفي للعاملين بلوغا لمرحلة إسعادهم.

٦- القائدة المفعلة: حيث تكون هدفها:

- بلوغ أعلى درجات الفاعلية والكفاءة من خلال تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاج.
- توفير كل متطلبات الانتاجية سواء على مستوى الأفراد والمجموعات.
- تمكين العاملين من الأداء المتميز من خلال التدريب المستمر.
- تنشيط العمل والعاملين وبيئة العمل بالاتجاه للموارد الصحيحة.
- السعي لبلوغ مستوى عال من الالتزام والانتماء والولاء للمؤسسة.
- تحويل الأفكار لأفعال وافساح المجال للتجربة والخطأ والاستفادة من الأخطاء.
- مراعاة أسس العلاقات الرسمية وتشجيعها داخل وخارج المؤسسة.
- ربط النجاح الشخصي بالنجاح الجماعي والعكس.

٧- القائدة المفوضة: هي التي تمارس المهام التالية:

- الابتعاد عن استخدام قوة المركز أو السلطة المركزية.
- تقليل اعتماد الأفراد على القائدة واللجوء إليها في كل صغيرة وكبيرة، لأن عدم الاعتماد على الأفراد يفقدهم الثقة في أنفسهم.
- توزيع المسؤوليات وإعطاء الصلاحيات اللازمة لحل المشاكل وتنفيذ الأعمال.
- تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للعمل كفرق ذاتية الإدارة في تحمل المسؤوليات.
- اتباع مبادئ وخطوات التفويض الفعال.
- توفير المعلومات الدقيقة للمساعدة في تسهيل التفويض.
- المتابعة المستمرة من قبل القائدة الفعالة للإشراف على أداء المفوضين.
- استخدام التفويض كأسلوب من أساليب التدريب العملي للقيادات المستقبلية.

٨- القائدة المدربة: أعظم استثمار يتمثل في تدريب وتطوير العاملين والأفراد ويتضمن ذلك:

- الاهتمام والتركيز المستمر لتلبية احتياجات التدريب الواقعية التي تمس حاجة المنظمة والأفراد.

اليقية العدد القادم ان شاء الله

نقلا عن: رنين المعلومات التي تصدرها مديرية التنظيم والإدارة بالسويس





# «تتمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة»

■ عرض / علاء عسل  
باحث بالجهاز

■ تأليف: دكتور مدحت محمد أبو النصر  
أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع بجامعة حلوان

خلال بعض الدراسات مثل PITMAN GROVER وذلك في درجة توحيد العاملين ودرجة الشعور بالمسؤولية ودرجة المشاركة الفعالة لدى العاملين والتركيز على حل المشكلات.

ويمكن تحديد بعض المبادئ التي يمكن الاسترشاد بها بواسطة القادة في المنظمات من أجل بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى مرؤوسهم ونذكر منها: أبدا بنفسك كقائد وأظهروا مع مرؤوسيك درجة الولاء المؤسس لديهم، وهناك العديد من المبادئ الأخرى ولا يستطيع الموظف غير الوفي بناء قاعدة من العملاء الأوفياء، وذلك كما يقول فريدريك رايتشلد، لأن بناء علاقات شخصية قوية بالعملاء يستغرق وقتا طويلا، كما أن العامل الوفي فرصته أكبر للتعلم وزيادة الكفاءة، وإن بقاء الموظف في نفس المكان مدة طويلة يوفر تكلفة التعيين والتدريب، وبالنظر إلى مشكلة تسرب العاملين في المؤسسة نجد أن لها أسباب عديدة في قمتها انخفاض الولاء المؤسسي لدى العاملين، ويقع المديرين في عدد من الأخطاء تسهم في زيادة معدلات تسرب العاملين من منظماتهم، وذلك في حالة كون أسلوب قيادتهم فوضوي، وعندما يصدر قرارا خاطئة تهدفا إلى زيادة الأرباح وتخفيض النفقات على حساب العاملين والعملاء. ويجب توضيح أن زيادة الأرباح له طرق عديدة أخرى منها ابتكار منتجات جديدة يحتاجها السوق.

- تحطيم الولاء المؤسسي لدى العاملين: وتدعى غالبية المنظمات أن العاملين لديهم هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة، فتري أن الموظف يحتاج إلى المنظمة أكثر مما تحتاجه إليه، وتكون بداية القضاء على الولاء المؤسسي لدى العاملين هو النظر إلى تكلفة الموظف وإغفال قيمته المضافة إلى المنظمة، ولكن على المنظمة أن تسوق وظائفها وأن تجذب العاملين وتحفظ بهم.

- وهناك العديد من مراحل بناء وتدعيم الولاء المؤسسي على المستوى الفردي منها: وصف الموظف وظيفيا وتحديد درجة الولاء المؤسس لدى الموظف ووضع الأهداف والتعزيز الإيجابي للولاء المؤسس لدى الموظف وتطبيق التعزيز السلبي لعدم الولاء المؤسس لدى الموظف في حالة عدم الحصول على النتيجة المرجوة والاستمرار في تطبيق التعزيز الإيجابي والسلبي على فترات، وأخيرا مراجعة وتقييم هذه المراحل، وهناك بعض أساليب التعزيز الإيجابي السلبي، وتعتبر جميع أنواع الحوافز الإيجابية هي أساليب التعزيز الإيجابي للولاء المؤسس ونذكر منها: الكلمة الطيبة والتقدير أمام زملاء وجائزة أفضل موظف وتفويض بعض السلطات، ونذكر من الحوافز الإيجابية المادية: الحصول على ميدالية وحضور برنامج تدريبي والترقية إلى وظيفة أعلى والزيادة في المرتب.

وهناك بعض أساليب التعزيز السلبي لعدم الولاء المؤسس: وتعتبر جميع أنواع الحوافز السلبية هي أساليب للتعزيز السلبي لعدم الولاء المؤسس ومنها

من العوامل المهمة التي تساعد على كثير من المشكلات المرتبطة بالعملاء أو بالمنظمة هو شعور الموظف بانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل بها، وعندما تعتبر المنظمة بالنسبة للموظف مجرد مكان يمضي فيه نصف يومه ولا يهتم إلا أنه في نهاية الشهر سيحصل على راتبه ثم ينتظر هذا الراتب في دورته الشهرية القادمة، فإنه عندئذ تكون العلاقة بين الموظف والمنظمة مجرد عقد وقع عليه الطرفان، وهكذا ينعكس ذلك سلبا على سير العمل في المنظمة إضافة إلى العبء النفسي الذي سيعاني منه الموظف.

ومن الأمور التي تساعد على خلق جو من التناغم بين الموظف والمنظمة وكذلك العميل هو توفير المناخ المناسب لذلك من تعارف وتفاعل ايجابي والذي يشبه الجو الأسري ويمكن أن نرصد بدايات الاهتمام بموضوع الولاء المؤسس في أدبيات الحركات والمدارس الإدارية: ماهية الولاء المؤسس: والإدارة القائمة على الولاء كما عرفها فريدريك رايتشلد في كتابه «تأثير الولاء» ١٩٩٦ هي الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء أكبر قيمة ممكنة تكفي عائداتها لإرضاء العاملين والعملاء.

والولاء لغويا يشير إلى الاخلاص والوفاء والالتزام، وهناك تعريفات كثيرة للولاء منها أنه شعور ينمو داخل الفرد، بالانتماء إلى شيء هام كما أنه شعور الفرد بمسؤولية تجاه شيء هام، كما أنه يعني الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهتم به هذا ويختلف الأفراد من حيث شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه الأشياء في حياتهم.

ويمكن أن نقول إن هناك كلمات مرادفة يمكن أن تسهم في شرح مفهوم الولاء منها الانتماء - الوفاء - الاخلاص - التضحية - الالتزام وهناك العديد من أنواع الولاءات لدى الفرد، أبرزها الولاء الشخصي والولاء الديني والولاء الوطني والولاء المهني المؤسس والولاء للعملاء، وهذا يمكن تحديد عدد من المؤشرات الدالة على الولاء فعلى سبيل المثال، مؤشرات الولاء المهني مثل العضوية في النقابة المهنة والتعاون مع زملاء المهنة.

ومن مؤشرات الولاء للعملاء الالتزام بقواعد وأخلاقيات التعامل مع الآخرين واحترام العملاء وعدم التمييز بينهم وتطوير الخدمات ومصادقية الوعود مع العملاء

وهناك العديد من أسباب الاهتمام بتنمية الولاء المؤسس للعاملين نذكر منها: ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وإيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد في المنظمة، ويمكن رصد بعض مؤشرات الولاء المؤسس من



على المكشوف هي : تدريب العاملين على فهم الأرقام وإبلاغ كل العاملين بالموقف المالي للشركة كل أسبوع وكشف كل المعلومات لجميع العاملين وتشجيع المقترحات الجيدة وإعطاء مكافآت عليها.

- دراسة وإشباع حاجات العاملين: لكل إنسان حاجات عديدة ومتنوعة، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي، ولذلك يعرف البعض الحاجة بأنها حالة من عدم الإشباع يشعر بها فرد معين وتدفعه إلى العمل من أجل بلوغ هدف يعتقد أنه سوف يحقق له إشباعاً ينهى حالة التوتر.

ولإشباع الحاجات لابد من توافر ثلاثة شروط هي الحرية والمعرفة والموارد لتقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم: ويقدر الكثير من العاملين قيمة البيئة النفسية أكثر من المادية ولذلك فإن تقديم المزايا والخدمات للعاملين في المنظمة ولأسرهم يحقق عدة مزايا منها: جذب الأفراد للعمل وتوفير المناخ الملائم الذي يشعر الأفراد بالأمان ومن أهم المزايا والخدمات: المزايا المادية ومنها الإجازات والقروض والخدمات الصحية ومنها الإسكان والمواصلات، والخدمات الاجتماعية والرياضية ومنها الرحلات والنوادي الاجتماعية، والخدمات التعليمية والثقافية ومنها إتاحة الفرصة للعاملين لإكمال تعليمهم

توفير فرص التعليم والتعلم والتدريب إذا أردت أن تقود الآخرين فلا بد أن توفر لهم فرص النمو والنضج، ومن أدوات ذلك إتاحة الفرص لهم للتعلم والتدريب.

فالتدريب هو جواز المرور في القرن الحادي والعشرين وهو يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير وفقاً للاتجاهات التي تخدم أهداف العمل وأولوياته.

ويمكن تعريف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والمجتمع فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات. - وجود نظام حوافز مستمر وعادل وموضوعي

الحوافز في حياة الإنسان لها دورها وأثرها البارز في توجيه السلوك، وفي تدعيم الولاء المؤسسي وعلى المدير أن يحفز موظفيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

- الرضا هو شعور الإنسان بالارتياح النفسي والسرور الذي يصاحب تحقيق الهدف ويمثل الرضا عن العمل جزءاً كبيراً من تحقيق الرضا عن الحياة

ويقصد بالرضا الوظيفي درجة الإشباع التي تتحقق للإنسان من خلال عمله حين يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وطموحاته.

مصادر الشعور بالرضا الوظيفي الإنتاجية - جودة العمل، الاستفادة من فرص التعلم، إظهار القدرات الابتكارية، الحصول على التقدير، العمل الفريقي، الرضا الاجتماعي، مزايا بنية العمل، زيادة القدرات الشخصية.

وهكذا يتبين لنا مدى أهمية بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، وكذلك النتائج الإيجابية والثمار الناتجة عن تنمية هذا الولاء.

حوافز سلبية معنوية وهي التنبيه والتحذير الشفوي وخطاب لفت النظر وسحب بعض السلطات والحصول على تقدير ضعيف.

ومن الحوافز السلبية المادية: الحرمان من حضور برنامج تدريبي وتجميد الترقيات والتخفيض في المرتب.

وبالنظر إلى مراحل بناء وتدعيم الولاء المؤسسي على مستوى المنظمة نجد أن هناك مرحلة الإعداد: وتتم عن طريق إعداد الفريق المسئول عن بناء الولاء المؤسسي

مرحلة الرؤية: وتمثل الرؤية الأداء الذي نسعى إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء الولاء المؤسسي.

- مرحلة التحديد: ويتم فيها تحديد الأهداف بشكل عملي - مرحلة التنفيذ: ويتم فيها الأنشطة والعمليات والبرامج التي تم الاتفاق عليها.

- المرحلة التقويمية: وتتضمن المتابعة - التقييم - التقويم - التعددية العكسية

- وهناك العديد من عوامل نجاح مراحل بناء وتدعيم الولاء المؤسسي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ونذكر منها: مراعاة البعد الإنساني - وجود المناخ الملائم لقبول التغيير - ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتكوين الفريق المسئول عن بناء الولاء المؤسسي وتحديد أسباب عدم أو ضعف الولاء المؤسسي وتوفير الموارد البشرية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق.

- ونجد أن هناك العديد من العوامل المساعدة في بناء وتدعيم الولاء المؤسسي منها: إعطاء الموظف المكانة الوظيفية والاجتماعية وحرص المنظمة على اتباع الحاجات الإنسانية لدى العاملين وأسرة العاملين.

وبالنظر إلى العوامل التي تؤدي إلى تقليل الولاء المؤسسي ونجدها في كبر حجم المنظمة والقيادة الديكتاتورية والقيادة الفوضوية وعدم الأمان الوظيفي وتطرق هنا إلى النتائج المترتبة على زيادة الانتماء والولاء المؤسسي للعاملين داخل منظمة العمل ونجدها في: زيادة الإنتاجية - ارتفاع الروح المعنوية - قلة نسبة الغياب والتأخير وقلة حوادث وإصابات العمل - الحد من تسرب العاملين - واحترام أخلاقيات الإدارة وبالتطرق إلى طرق بناء وتدعيم الولاء المؤسسي نجد أن هناك طرق عديدة منها:

- تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة: ويعني ذلك مشاركة الرؤوسين وقد أكدت جميع المدارس الإدارية الحديثة على أهمية مشاركة الرؤوسين في جميع مراحل العمل والمشاركة العديد من النتائج منها: تقبل الرؤوسين للقرارات ونجاح البرامج والمشاريع وتكوين الولاء المؤسسي للرؤوسين.

- وتطبيق أسلوب الإدارة بالحب، وقد ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومن هذه الكتب القيادة المرحمة والإدارة بالضحك والعلاقات الإنسانية والإدارة بالحب، وأخيراً كتاب من تأليف كاثلين سانفورد

- تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف، وقد استخدم هذا المصطلح لأول مرة عام ١٩٨٩ في مقال كتبه جون كيس، والإدارة

16/09/200





# صحتك بالدنيا

## النظافة الشديدة تضعف قدرة أجهاز المناعة

ارتفاع نسب الإصابة ببعض أمراض الحساسية والأزمات الربوية وأمراض الجهاز المناعي كالتهاب المفاصل والسكر قئة (١). وتعتمد النظرية على أن الأشخاص الذين يعيشون منذ صغرهم في بيئة شديدة النظافة والتعقيم قد تضعف قدرة الجهاز المناعي في مقاومة الأمراض كالحساسية من حبوب اللقاح.

بخلاف ما كان معتقداً، أوضحت التجارب التي أجريت على الفئران التي عاشت في المصارف والحظائر تمتعهم بصحة أفضل من أقرانهم الذين عاشوا في المعامل المعقمة ذات الهواء النقي. وتلقى دراسة أجريت في هذا الصدد الضوء على النظرية التي كانت قد أشارت إلى أن الهواء النظيف ببعض الدول الغربية مسئول عن

### تناول السكر من مصادره الطبيعية

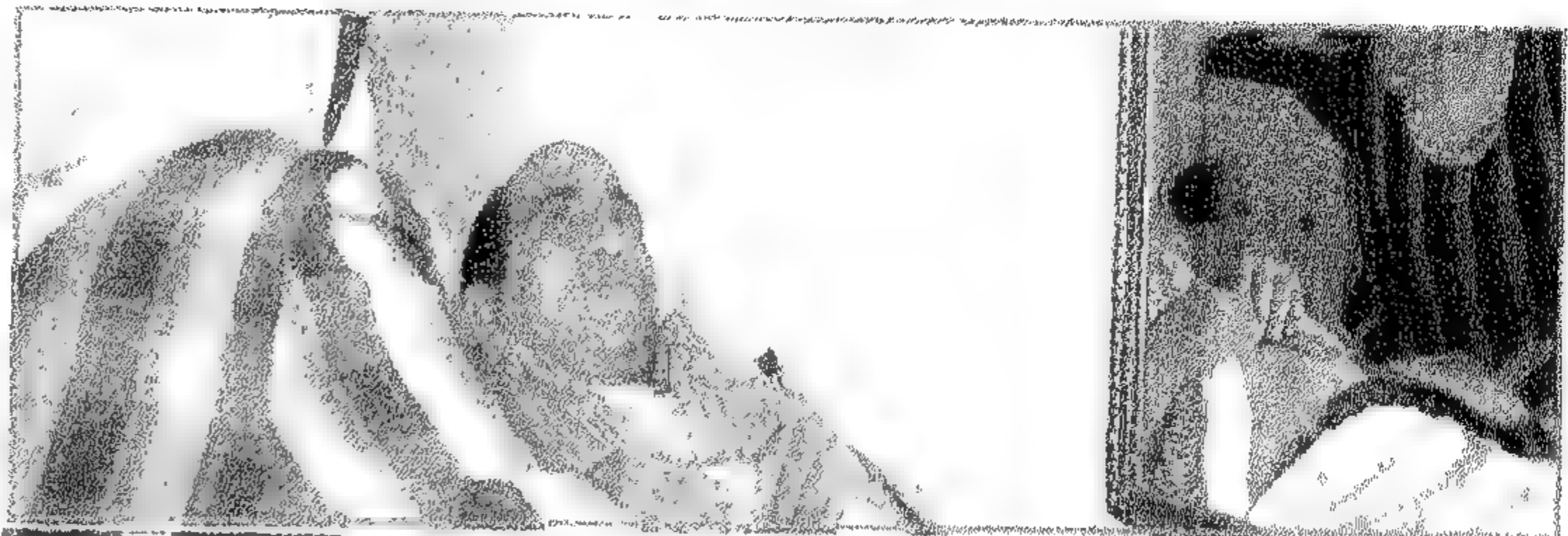
ويجب استخدام السكر بكميات قليلة ويفضل الاستخدام من المصادر الطبيعية مثل الفاكهة وعصائرها الطبيعية. أما البقوليات فهي تعتبر من مصادر البروتين النباتي مثل الفول - العدس - الفاصوليا - اللوبيا.. إلخ والإقلال من اللحوم الحمراء ما أمكن وبالنسبة للدواجن فيفضل تناولها بعد نزع الجلد ويستحسن تناول اللحوم المشوية أو المسلوقة أو المطهية بالبهارات مع الإقلال من تناولها محمرة مع استخدام ملح الطعام بكميات معتدلة والتقليل ما أمكن من تناول المخللات.

### يجب تناول البروتين حسب المرحلة العمرية

وبالنسبة لتغذية المراهقين فإنه في هذه السن يزيد نمو العضلات والعظام ويزيد طول الجسم بالنسبة للذكور حوالى ٢٠ سم ويزيد طول البنات حوالى ١٠ سم ويزيد الأولاد في العظام والعضلات أكثر من البنات.. بينما تزيد البنات في الدهون أكثر من الأولاد - وبالتالي تزداد الحاجة إلى أغذية الطاقة في هذا العمر حوالى ٢٠٠ كيلو كالورى مقارنة بالشخص البالغ ويجب الحصول عليها من خلال الأغذية الكربوهيدراتية مثل الخبز ويحتاج المراهقين في هذه السن إلى ٤٣ - ٥٥ جرام بروتين يوميا - وعناصر الحديد والكالسيوم ويجب تناول ٢ كوب لبن يوميا بالنسبة للبنات والأولاد مع كميات كبيرة من الخضروات والفاكهة والقيام ببعض التمرينات الرياضية.

واحتياجات الجسم اليومية من البروتين تختلف حسب المرحلة العمرية وتختلف أيضا حسب الجنس فالذكور تحتاج إلى بروتين أكثر من الإناث.. وعلى سبيل المثال تحتاج المرحلة السنوية «١١ - ١٤ سنة» إلى ٤٢,١

### دراسات.. وبحوث عن.. مرضى السكر



إعداد د. شادية عبد العظيم

يعتبر ارتفاع نسبة السكر في الدم من الأمراض الشائعة في كثير من المجتمعات البشرية.. وهو في تزايد مستمر سواء في الدول المتقدمة أو النامية لذا يجب الانتباه إلى دوام اتباع وسائل الوقاية من هذا المرض أو التخفيف من آثاره السيئة باتباع تنظيم الغذاء.. وفي هذا الصدد نشير إلى ما توصل إليه فريق من باحثي المركز القومي للبحوث من إنتاج خامات دوائية لخفض السكر بالدم باستخدام بعض النباتات التي لها خاصية انقاص معدل السكر في الدم مثل التمر هندي الترمس - الحلبة - الجوافة - ورق التوت - الشاي الأخضر - كما توجد نباتات قليلة جدا تحتوي على مشابهاة للأنسولين.. موجودة في «نبات بلسم الكمثرى» بلسم التفاح جاء اختيار بلسم الكمثرى لادخال زراعته بمصر والتي نجحت وأعطت محصولا وفيرا من الثمار والبذور واتضح أن من أهم خصائص هذه النباتات أنها خافضة لسكر الدم وأنه تم تسجيل هذه الخامات الدوائية والحصول على براءة اختراع لها حيث ثبت فاعليتها كخافضة لسكر الدم إلى المستوى العادي وتنظيم الأنسولين. ومن ناحية أخرى أثبتت الدراسات أن لثمرة لب الموز قيمة غذائية عالية لامتزاجه بالكثير من العناصر ووجود عنصر الماء وعنصر النشا والسليلوز وأنواع من المعادن وأن تناول مقادير من الموز يساعد على المحافظة على نشاط الإنسان وضبط مستوى السكر في الدم ومنع ارتفاع الضغط بل والسكته المخية ورغم ما يحتويه الموز من نسب ضئيلة من العناصر المعدنية - فإنه يساعد على ضبط مستوى الهيموجلوبين بالدم ويعالج الأنيميا ويقترح أن يخلط بالبن المعقم أو المبستر ونسبة من عسل النحل.

### إلى.. ربة المنزل.. أقول

الأخذ في الاعتبار تناول الخضروات والفاكهة الطازجة ثلاث مرات يوميا.. كذلك يفضل اختيار الكربوهيدرات المعقدة والألياف مثل الحبوب الكاملة والخبز البلدي بدلا من السكريات.. وبالنسبة للدهون يفضل اختيار الأطعمة التي تحتوي على نسبة من الدهون غير المشبعة مثل زيت بذور الكتان «الزيت الحار» زيت الزيتون - زيت الذرة - زيت عباد الشمس - وكذلك الدهون الموجودة في الأسماك والإقلال من الدهون المشبعة مثل «الدهون الموجودة باللحم - السمن - القشدة - الزبدة - اللية»

على ربة المنزل وهي المسئولة الأولى عن تغذية أفراد أسرتها أن تخطط لبرنامج تقديمها الغذاء اليومي للعائلة وتزيد من ثقافتها الغذائية أولا بأول بحيث.. الوجبة الغذائية تفي باحتياجات الجسم الأساسية مثل الكربوهيدرات ومصادرها في المخبوزات والأرز والمكرونة والحبوب الكاملة مثل البلبلة.. والشوفان - البروتينات ومصادرها من اللحوم الحيوانية والألبان ومنتجاتها.. والبيض ومنتجات الأسماك والبقوليات والفيتامينات والمعادن ومصادرها الخضروات والفاكهة.. وعلى ذلك.. يجب





جراما بالنسبة للذكور والإناث - بينما المرحلة من «١٥ - ١٨ عاما» يحتاج الذكور إلى ٥٥,٢ جراما والإناث إلى ٤٥ جراما والمرحلة من ١٩ عاما - ٥٠ عاما إلى ٥٥,٥ جراما للذكور، و٤٥ جراما للإناث بينما المرحلة من ٥٠ عاما فأكثر يحتاج الذكور إلى ٥٢,٣ جراما بينما تحتاج الإناث إلى ٤٦,٥ جراما يوميا وبالتالي يجب عدم الإسراف في تناول البروتين أكثر من اللازم كما هو موضح فيما ذكرناه.. لأن تناوله يعتبر غير مستفاد به.

## هل هناك علاقة تربط بين البطاطس المقلية وسرطان الثدي؟

توصلت دراسة طبية جديدة إلى وجود ارتباط ملحوظ بين تناول النساء وجبات البطاطس المقلية خلال سنوات طفولتهن المبكرة وتحديدًا قبل دخول المدرسة وبين ارتفاع مخاطر إصابتهن بسرطان الثدي لاحقًا. وقالت المجلة الدولية للسرطان إن الباحثين بجامعة هارفرد ومستشفى بريغام للنساء وجدوا أن تناول الصغيرات أى حصة إضافية من مقالى البطاطس أسبوعيا يزيد مخاطر إصابتهن بسرطان الثدي مستقبلا بنسبة ٢٧٪. وأشاروا إلى أن النساء اللاتي تناولن مقالى البطاطس بشكل اعتيادي في طفولتهن المبكرة أكثر تعرضا بدرجة واضحة للإصابة بسرطان الثدي.

وقالت الدكتورة كارين ميكلز مؤلفة الدراسة إن الدراسة تشير إلى أن هناك أدلة متنامية على الدور الذي يلعبه نظام التغذية في المراحل المبكرة من حياة النساء في نشوء وتطور أمراض النساء في مستقبل حياتهن.

كما قدمت الدراسة الجديدة دليلا إضافيا على أن الإصابة بسرطان الثدي يعود زمنيا إلى المراحل المبكرة من حياة النساء، وأن العادات الغذائية خلال تلك المرحلة لها أهمية خاصة بالنسبة لخفض مخاطر الإصابة.

كما خلصت إلى وجود ارتباط محدود بين



تناول الحليب كامل الدسم يوميا وبين انخفاض مخاطر الإصابة بسرطان الثدي.

وفي الدراسة قام الباحثون بتحليل بيانات مأخوذة من حوالى ٥٨٢ سيدة مصابة بسرطان الثدي عام ١٩٩٢، بالإضافة إلى دراسة بيانات حوالى ١٥٦٩ سيدة غير مصابة بالمرض.

وحصل الباحثون على بيانات غذائية من أمهات المريضات حيث أجبن على أسئلة الاستبيان حول العادات الغذائية لبناتهن في الفترة العمرية من ثلاث إلى خمس سنوات، وأشارت الأمهات إلى معدلات تناول صغيراتهن لقائمة من ٣٠ صنفا من المأكولات والمشروبات. وفي الوقت الذي لم يعثر فيه الباحثون على ارتباط بين تناول البطاطس ومخاطر الإصابة بسرطان الثدي في سن النضج، لاحظ الباحثون أن طريقة إعداد وجبات مقالى البطاطس لها دلالة خاصة لأنها تنطوي على قلى شرائح البطاطس في زيوت تحتوى على مقادير عالية من الدهون المشبعة والأحماض متعددة الدهون. ونبه الباحثون من ضرورة الحذر في تأويل تلك البيانات حول الارتباط بين مقالى البطاطس ومرض سرطان الثدي، ذلك أنها تعتمد على صحة مذكرته الأمهات من العادات الغذائية لصغيراتهم في السنوات المبكرة.

## الغذاء المتكامل يخفض مستويات

### الكوليسترول الضار

توصلت دراسة أجراها فريق بحث من مركز أبحاث الوقاية بجامعة ستانفورد الأمريكية إلى أن مجرد التحكم في المحتوى الدهنى لغذاء المرضى المصابين بارتفاع الكوليسترول منخفض الكثافة، والضار بصحة القلب والأوعية الدموية، لا يؤدي بالضرورة إلى خفض مستويات هذا الكوليسترول.

ووجد الباحثون الذين نشروا دراستهم في العدد الأخير من «حوليات الطب الباطنى» الأمريكية أن تناول وجبات غذائية متكاملة ومحتوية على الخضراوات والفاكهة والبقول والحبوب يخفض مستويات الكوليسترول

بكفاءة تعادل ضعف فاعلية نظام الغذاء ذى المحتوى الدهنى المنخفض والمعتمد بشكل كبير على الأغذية المعالجة والجاهزة.

شارك في الدراسة ١٢٠ شخصا بالغاً، واستمرت لأربعة أسابيع، وتم تقسيم المجموعة إلى قسمين متساويين، بحيث يتعامل المشاركون في كل منهما نظاما غذائيا منخفض المحتوى الدهنى بقصد الوقاية من زيادة الوزن.

ورغم اختلاف النظامين إلا أنهما يحتويان على نفس المحتوى والمقادير من الدهن الكلى والدهون المشبعة والبروتين والكربوهيدرات، والكوليسترول. ولم يسمح للمشاركين بتغيير مقدار التمارين الرياضية المعتادة، واستمرت أوزانهم على حالها.

اشتمل النظام الغذائى لأحد القسمين على كميات كبيرة من الأطعمة النباتية كالخضراوات والفاكهة والبقول وفول الصويا والحبوب وكميات محدودة من اللحوم ومنتجات الألبان. أما القسم الآخر فقد تناول وجبات غذائية جاهزة ومعالجة لخفض محتواها من الدهون كالأجبان منزوعة الدهون واللحوم الباردة والوجبات الجاهزة المجمدة والمشروبات الغازية الخالية من السكر والبسكويت الخالى من الدهون، مما هو معتاد لدى المستهلك الأمريكى كغذاء لخفض الوزن.

بعد أربعة أسابيع، وجد الباحثون أن المشاركين الذين اتبعوا نظاما غذائيا نباتيا في أغلبه قد انخفضت لديهم مستويات الكوليسترول بنسبة ٩,٤٪ فى حين انخفضت مستويات الكوليسترول لدى المشاركين فى نظام غذاء الوجبات الجاهزة بنسبة ٤,٦٪.

تطرح هذه الدراسة تساؤلات حول جدوى اتباع نظام غذاء منخفض الدهون بهدف التحكم فى مستويات الكوليسترول الضار وخفضها، بل إن بعض الأطباء والباحثين لازالوا يرون فى أدوية خفض الكوليسترول وسيلة أكثر جدوى من اتباع أى نظام غذائى معين لأن فوائد مثل هذا النظام تبقى محدودة وهامشية.



لقد كان ظهور الحاسوب في حياتنا بمثابة طفرة علمية رائعة، وكانت نظرتنا إليه نظرة إعجاب وإبهار بما وصلت إليه العقلية البشرية بإمكاناتها المتعددة والمتنوعة من إنجاز معجزة كبرى، لن ترى البشرية معجزة تماثلها، أو تناظرها، أو تصل إليها، وذلك على اعتبار أن العقل البشري لم يصل إلى أروع وأبدع مما وصل إليه. وقد كان الحاسوب في بدايته يتميز بأنه ذو قرص صلب لا تتجاوز سعته عددا من الكيلو بايت، ثم ما لبثت هذه السعة مع مرور الوقت أن تطورت في حسابها من الكيلو بايت، إلى الميجا بايت، ثم إلى الجيجا بايت، ثم إلى تيرا بايت، ثم إلى البيتا بايت، ثم إلى الاكسا بايت، ثم إلى الزيتا بايت، ثم إلى الوبابايت، وهو الأمر الذي أن دل على شيء فإنما يدل على مدى سعة العقل البشري في الابتكار والاختراع والإبداع، وهنا قد يتبادر إلى الأذهان سؤال هام وهو: هل سيقف الأمر عند هذا الحد؟ وللإجابة عن هذا السؤال نقول بالقطع لا، لأنه إذا وجد الإنسان وجد العقل المبدع، وإذا وجد العقل المبدع وجد الإنسان وتلك قضية منطقية محسومة، فالعقل والإبداع والابتكار قرينان متلازمان وصديقان لا ينفكان. وسوف نتناول بإذن المولى سبحانه وتعالى في موضوعنا الذي نتحدث فيه «القرص الصلب» بشيء من التفصيل حتى نعلم الفائدة وينتفع به الجميع.

## أصول الوصول إلى عالم الاحتراف



إعداد: شيرين حسين النجاشي

وجميع مواقع الملفات التي تم تخزينها على القرص الصلب تخزن في منطقة مخصصة تسمى جدول مواقع الملفات FAT من أجل أن يتم ذلك يقوم الحاسب بإعطاء كل بايت في القرص الصلب رقما يكون هذا الرقم بمثابة عنوان وكلما زادت الأرقام زاد ذلك من نقص المساحة الحرة على القرص.

ثانيا: الـ SYLINDER السلندر عندما يقف رأس القراءة والكتابة على المسار رقم ١ SECTOR بسطح الأسطوانة العلوية فإن رأس الكتابة والقراءة يقف على نفس المسار في جميع الأقراص المكونة للقرص الصلب ولو نظرنا لموقع الرؤوس في الأقراص فلنأخذ شكلها SYLINDER على شكل أسطوانة ويطلق عليها SYLINDER السلندر.

كيف يتم تقسيم القرص الصلب وكيفية التخزين عليه؟

من المتعارف عليه أنه قبل استخدام أي نوع من أنواع الأقراص لابد من تهيئتها وهذه العملية معناها تقسيم القرص إلى وحدات تخزين صغيرة تسمى CLUSTERS كلسترات وعندما يقوم الحاسب بتخزين ملف فإن ذلك يتم في إحدى الكلسترات.

ما الذي يفعله الحاسب إذا كان الملف أكبر

ما هو شكل الأقراص وما هي المادة التي تصنع منها هذه الأسطوانة أو القرص؟

الشكل العام للأقراص دائري يشبه CD يتم تصنيع الأقراص أو PLATERS حاليا من الزجاج المدعم بالسيراميك وتعتبر مادة التصنيع الحديثة أكثر تطورا حيث أنها تقاوم درجات الحرارة العالية التي كانت تعاني منها في السابق عندما كانت تصنع من الألومنيوم.

كيف يتم تحريك الأقراص؟

يتم تحريك الأقراص ودورانها عن طريق محرك الأقراص SPINDLE MOTOR وتقاس سرعة دورات الأقراص بوحدة RPM في الدقيقة وكانت تتراوح سرعة دوران الأقراص ما بين ٤٥٠٠ - ٥٤٠٠ دورة وقد تصل لأكثر من ١٠٠٠٠ ولكن في الأقراص الحديثة يصل الدوران لضعاف هذا العدد ويتوقف عدد مرات الدورات على نوع القرص الصلب.

كما تعتبر سرعة الدوران العامل الأساسي في الوصول إلى المخرجات المطلوبة في أقل وقت.

على أي شكل يتم تقسيم القرص من الداخل؟

يتم التقسيم من الداخل على شكل دوائر كل دائرة تسمى TRACK ويختلف كبر المسار تبعه عن المركز فكلما اتجهنا إلى الخارج كلما كبرت دائرة المسار ويتم التخزين على القرص على شكل بتات، والبتات هي الوحدة الصغرى للبيانات فكل ٨ بتات تساوي واحد بت ويتم ترتيب البتات على كل قرص من الأقراص التي يتكون منها القرص الصلب التي تأخذ شكل الدوائر TRACK التي تحدثنا عنها.

أين يوجد القطاع SECTOR والسلندر CYLINDER داخل الأسطوانة الصلبة؟

أولا: القطاع SECTOR عندما نحسن تخزين المدخلات فإن الحاسب يتعامل معها ويخزنها على شكل ملفات FILES وعند التخزين فإن الحاسب يسجل موقع كل ملف من الملفات التي يخزنها حتى يسهل استرجاعها من نفس مكان تخزينها مرة أخرى عند الحاجة.

### القرص الصلب

ما هو القرص الصلب أو HARD DISK؟

هو أحد مكونات الحاسب.. ويتم توصيله باللوحة الأم عن طريق كابل خاص يسمى IDE وهو عبارة عن وحدة مستقلة.. ولكي تعمل هذه الوحدة لابد من إمدادها بفرع طاقة خاص بها.

ما هي الأجزاء التي يتكون منها HARD DISK يتكون من أجزاء اليكترونية وميكانيكية فماذا عنها.

إن الجزء الإلكتروني في HARD DISK مهمته الرئيسية عندما تدخل إليه المدخلات فهي تدخل إليه على هيئة اشارات كهربائية فيقوم بتحويلها إلى جزء ممغنط يخزن على الأسطوانة الصلبة بطريقة يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها.

كما أن هذه الأجزاء الإلكترونية لها مهمة أخرى وهي التحكم في دوران الأسطوانات وكذلك التحكم في حركة رؤوس القراءة والكتابة على وجهي الأسطوانة.

أما بالنسبة للأجزاء الميكانيكية فهي عبارة عن مجموعة من الأسطوانات تعلق بعضها بعضا على عمود يعتبر مركز الأسطوانات يسمى «المحور».

وهذه الأسطوانات يخزن عليها المدخلات على هيئة شحنات لأن المادة المغلف بها سطح الأسطوانات قابلة للمغنط.

كيف يتم تخزين واسترجاع المدخلات؟

عن طريق رأس واحد يستخدم للقراءة والكتابة وكل أسطوانة لها رأسين للقراءة والكتابة.

● رأس على الوجه العلوي للأسطوانة

● ورأس على الوجه السفلي للأسطوانة.

ولكي يتم التخزين على المساحة الحرة بالقرص لابد أن يتحرك سطح الأسطوانة ذهابا وإيابا كما تسلك رؤوس القراءة والكتابة نفس العملية حتى يتم استرجاع الملفات التي تم تخزينها.

هل هذه الأسطوانات يمكن رؤيتها بسهولة نعم حيث يتم تسكينها داخل صندوق محكم من أجل حماية أسطح الأقراص من الأجسام الغريبة التي يمكن أن تعمل على تلف سطح الأقراص إذا استطاعت الدخول إليها.



من الكستر المحفوظ فيه؟

يقوم الحاسب بتوزيع الملف الكبير على أكثر من كستر حتى يتم تخزينه بالكامل.. ولا يشترط أن تكون الكسترات موجودة بجانب بعضها لأن لكل كستر رقم يميزه عن غيره ونظام الملفات لديه يشكل سجلا يسمى FAT ويعتبر دليلا للكسترات كما أنه يعد الدليل الذي يستخدمه نظام التشغيل إلى الكسترات التي توجد بها الملفات المخزنة حتى يستطيع قراءتها.

- تكررت كلمة FAT ويعتبر دليلا للكسترات كما أنه يعد دليلا إرشاديا لنظام التشغيل للوصول إلى مكان الملفات المخزنة فما هو نظام الـ FAT.

الـ FAT هو اختصار -FILE ALLOCATION TABLE-

وينقسم نظام إلى FAT إلى FAT ١٦ و FAT ٣٢ ونظام NTFS.

أولا FAT ١٦:  
القرص الذي تم تهيئته بهذا النظام يجب أن يتم تقسيمه إلى أكثر من جزء إذا كانت مساحة القرص أكثر من ٢ MMB «٢ ميجا بايت».

- إذا كان بحوزتك قرص مساحته التخزينية ٩ MB «٩ ميجابايت» فإن المساحة التي سوف يأخذها القسم «C» لن تكون أكثر من ٢ MMB وحتى تستطيع استخدام الـ ٩ MMB لابد من تقسيم القرص إلى C, D, E وغالبا ما تستخدم في نظام DOS.

كما أن أقل مساحة للملف الذي سوف يتم تخزينه على القرص ٦٤ KB «٦٤ كيلو بايت».

فإذا أردت تخزين ملف مساحته ٤٠ كيلو بايت فإنه سوف يتم تخزينه بصورة تلقائية في مساحة ٦٤ كيلو بايت ويعتبر ذلك الهدارا لمساحة القرص.

- ما هي الإصدارات التي يعمل معها هذا النظام من الملفات؟

يعمل الـ FAT ١٦ مع كل من الـ DOS ٣,١١ و NT ٢٠٠٠, ٩٨, ٩٥ و بعض إصدارات لينكس.

- مساحة القرص الصلب التي يتعامل معها هذا النوع من الملفات؟

- حوالي ٢ GB جيجا بايت تقريبا.

ثانياً FAT ٣٢:

في هذا النظام نجد القرص الصلب يحمل المساحة التخزينية بالكامل دون الحاجة إلى

تقسيم القرص إلى أقسام فهو يعطى لك الحرية في التقسيم من عدمه كما أنه يوفر المساحة لأنه يحفظ أي ملف بحجمه الأصلي.

كما أن الأنظمة التي تدعم FAT ٣٢ هي: ٩٥ و WIND OWS

و ٩٨ و WIND OWS ٢٠٠٠

و ٢٠٠٠ WIND OWS علاوة على مساحة القرص التي يتعامل معها ٢ تيرا بايت = ٢٠٤٨ جيجا بايت.

ثالثاً: نظام ملفات NTFS.

عند تجهيز القرص الصلب بهذا النوع من الملفات يستطيع القرص الصلب أن يحمل أكثر مما يحمله في حال تجهيزه بنظام FAT ٣٢ دون تجزئة القرص علاوة على قدرة القرص على ضغط الملفات إلى أحجام أصغر، حماية الملفات بدرجة عالية وذلك من خلال WINDOWSNT فهو يعطى الأمان والسرعة والثقة في الأداء والسرعة الثنائية للملفات والنظام.

- ماهي العوامل التي تؤدي إلى عطل أو تلف القرص الصلب؟

نادرا ما يحدث أن يتلف القرص الصلب غير أن ذلك قد يحدث ويرجع السبب في ذلك إلى العلة للحكمة التي يوضع فيها القرص الصلب والفتحة المخصصة لمعادلة الضغط المزودة بفلتر يمنع دخول جزيئات الغبار التي كانت من أقوى أسباب تلف القرص الصلب في الماضي وكانت سببا رئيسيا في الاهتزازات التي تجعل رأس القراءة تتلامس مع سطح القرص مسببة تلفه.

- يتم حفظ كثير من الملفات على القرص الصلب وهي ملفات متنوعة هل هناك طريقة تستطيع من خلالها معرفة أنواع الملفات عند عرضها؟

نعم يمكن ذلك من طريق امتداد كل ملف فمثلا:

١ - ملف نظام SYSTEM ويكون امتدادها sys-dll-vxd-drv-ini-ocx

٢ - ملف أوامر command ويكون امتدادها .com

٣ - الملفات النصية tex ويكون امتدادها .txt

٤ - ملف حزم batch ويكون امتدادها .bat

٥ - ملف تنفيذي executable ويكون امتدادها .exe

٦ - ملف وورد document ويكون امتدادها .Doc

٧ - ملف الرسام bitmap ويكون امتدادها .dmp

٨ - ملف اكسل excel ويكون امتداده xls  
٩ - ملف دفتر write ويكون امتداده .wri  
١٠ - ملف اكسس access ويكون امتداده .mdb

١١ - ملف صوتي أو فيديو «ميديا» ويكون امتداده .

١٢ - ملفات يوربوينت ويكون امتدادها .mid -rmi-wav-mp-ra-au-snd

١٣ - ملفات صور مختلفة ثابتة أو متحركة .jpg-gif-bmp-tif-psd-wmf-psp-aif-jpe

١٤ - ملفات مضغوطة -zip-cap-rar-arj-com tar-z.

١٥ - ملفات خطوط .fot-ttf-tff-fon

١٦ - ملفات وصفحات انترنت -htm-html-js-pl-cgi-asp-shtml

١٧ - ملف مساعدة .hlp

١٨ - ملف فلاش .fla-swf

ويعد ما سبق هو أهم الامتدادات التي سوف تراها على الحاسب وذلك على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر.

- لا شك أن الملفات يمكن أن تصيبها الفيروسات فكيف نعرف أن الملفات قد أصابها فيروسات بدون اللجوء إلى برنامج مسح الفيروسات؟

توجد عشر ملاحظات تفيد وجود فيروس على الملفات والجهاز دون استخدام برنامج للفيروسات وهي:

١ - هناك وقت لتنفيذ كل تطبيق على الحاسب فإذا ما زاد مقدار هذا الوقت عن معدله يرجع ذلك لوجود فيروس.

٢ - إذا تأخر تحميل البرامج وإرسالها إلى الذاكرة إذا تأخر عن الوقت المعتاد المعد لذلك والذي تعمل فيه بكامل كفاءتها العالية فيصبح الوقت الإضافي أحد أسباب وجود الفيروس.

٣ - عندما يكون للجهاز ذاكرة كافية للتشغيل أي برنامج وتظهر رسالة تفيد بأن الذاكرة غير كافية يعتبر هذا دليل لوجود فيروس على الحاسب.

٤ - عندما تتعارض المساحة الحرة على القرص مع المساحة الخالية الحقيقية فإن ذلك يدل على وجود فيروس من نوع scan disk.

٥ - الجهاز ليس له القدرة على التفاعل مع النظام بالرغم من عدم وجود أسباب واضحة يمكن أن يكون فيروس يمكن أن تكون هناك أسباب متعلقة بخلل في النظام.

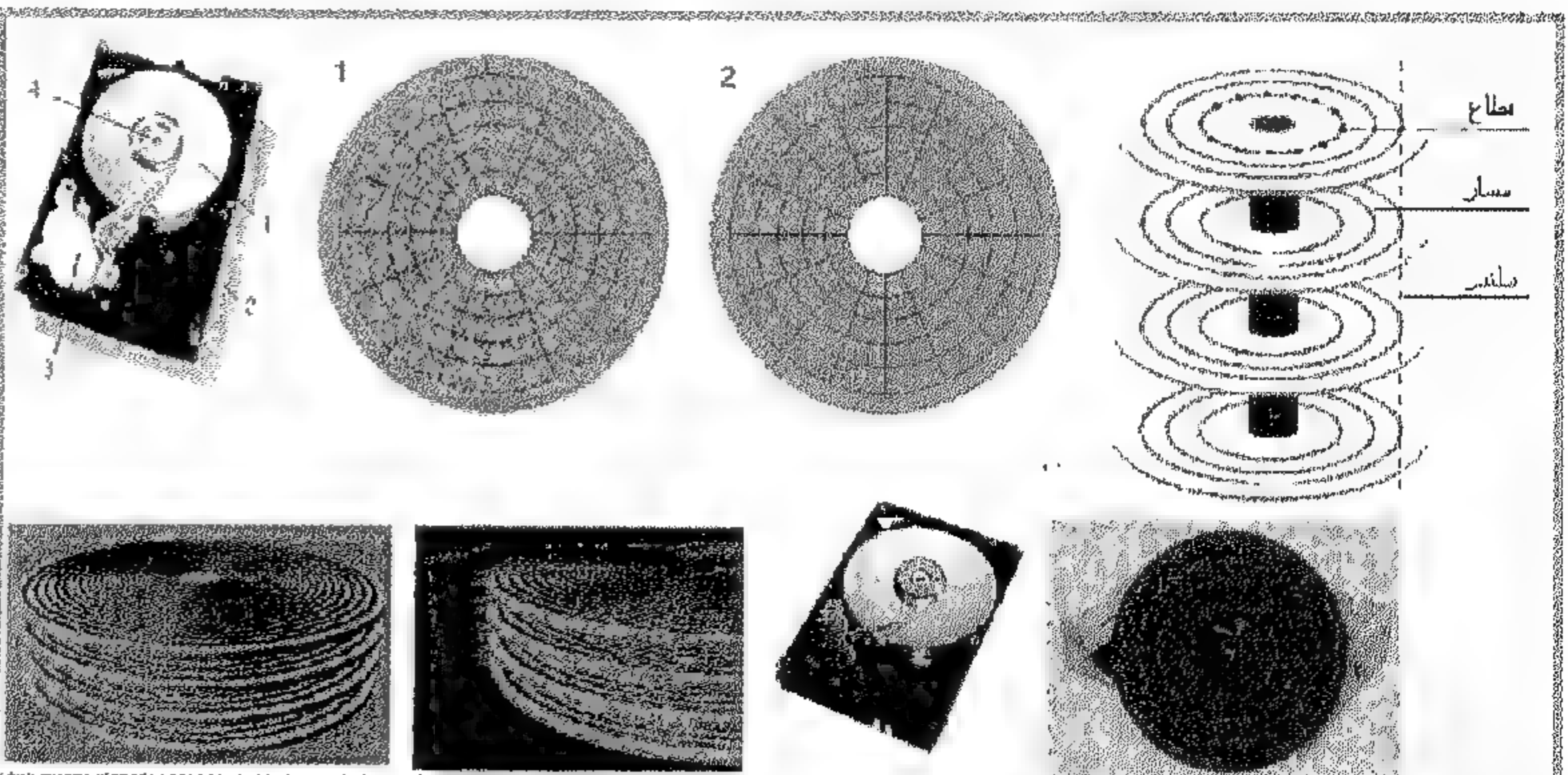
٦ - ملاحظة شغل مساحة كبيرة على القرص الصلب إذا ما تم حسابها مع كمية البرامج المحملة على القرص.

٧ - ملاحظة شغل مساحة أقل على القرص الصلب إذا ما تم حسابها مع كمية البرامج المحملة على القرص.

٨ - ملاحظة النقص المستمر في المساحة الحرة على القرص الصلب يوميا مع ملاحظة عدم إضافة أية برامج.

٩ - عدم التعرف على ملاحظات الجهاز بصفة مستمرة برغم عدم وجود سبب لذلك.

١٠ - ظهور مخرجات على الشاشة أو الورق المطبوع على هيئة شفرة أو رموز غير مفهومة.





# آراء قانونية فى مشاكل وظيفية

## معادلة الدرجات عند النقل من الكادر الخاص إلى الكادر العام هل يمكن أن يتسلم الموظف عمله رغم صدور أحكام قضائية عليه؟



بقلم: محمد محمود شفيق

مكتب المستشار القانوني

**الموضوع:** كيفية حساب مدة الخبرة العملية التي تزيد على مدة الخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة (محاسب ثالث بالمجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة)

**الوقائع:** ..... كان يعمل بمكتب استشاري وغير مقيد بالسجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية وفقا للقانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ لمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة..

**الأساس:** يشترط القيد في السجل العام للمحاسبين والمراجعين بوزارة المالية بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين وفقا لأحكام القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ بمزاولة مهنة المحاسبين والمراجعين وتحكمه والمادة ٢٧ فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ٨٣ وتعديلاته..

**الرأي القانوني:** الأصل أن حساب مدة الخبرة العملية للمهن الحرة تحسب ثلاث أرباعها بشرط القيد في النقابة وأن تكون هذه المدة بإحدى الجهات المنصوص عليها على سبيل الحصر بقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٣ أو تعديلاته.

— مدة ممارسة المهن الحرة للمحاسبين والمراجعين التي قضيت بغير الجهات المنصوص عليها (مكاتب استشارية مثلها) تحسب هذه المدة بشرط:

١ - القيد في النقابة

٢ - القيد في سجل المحاسبين والمراجعين وتحسب المدة التالية على القيد. وذلك وفقا لأحكام القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ وأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة (المادة ٢٧ فقرة ثانية) ومادة وقرار وزير شئون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم

القانون وأن الإجازة الاعتيادية تستهدف راحة العامل فترة من الزمن ليحدث فيها نشاطه وحيويته.. وبناء عليه: فإن الإجازة الاعتيادية لا تستحق إلا عن مدة عمل فعلية صورها القانون وأن الهدف منها راحة العامل عن فترة الزمن تجديد النشاط والحيوية للعامل..

والحكم الصادر ..... بإلغاء قرار إنهاء خدمته مقتضى تنفيذه اعتبار مدة خدمته متصلة ويترتب عليها استحقاق العامل لإجازته الاعتيادية إلا أنه لا يتقاضى عنها أجرا أو تعويضا. وإنما تكون رصيده له من الإجازة الاعتيادية التي يتم استنفادها وفقا للقواعد القانونية المقررة في هذا الشأن..

**الطلب:** إحدى وسائل شغل الوظيفة العامة

**الموضوع:** مدى جواز الذنب على المجموعات التي تم إدماجها وكذا المجموعات المغايرة..

**الوقائع:** صدر قرار بتعيين ..... على الدرجة الثالثة بالمجموعة الفنية للخدمات الاجتماعية لشغل وظيفة مدرس أشغال.. وتم ندهبهم للعمل بمديرية التربية والتعليم بوظيفة مدرس اقتصاد منزلي بالمجموعة الفنية للتعليم والتي أدمجت بها المجموعة الفنية للخدمات الاجتماعية بمحافظة البحيرة..

**الأساس:** صدر كتاب دورى الجهاز رقم ٢ لسنة ٨٨ وقد ورد في الفقرة (ب) المجموعات الفنية والتي تضمنت الآتى:

- المجموعة الفنية للتعليم الابتدائي.
- المجموعة الفنية للتعليم الإعدادي.
- المجموعة الفنية للتعليم الفني.
- المجموعة الفنية للفنون والعمارة.

وتدمج وظائف هذه المجموعات فى المجموعة النوعية الفنية للتعليم بمديرية التربية والتعليم. استند الرأي إلى المادة (١١) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمادة (٥٦) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وكتاب دورى الجهاز رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٥ بشأن النقل من مجموعة نوعية إلى مجموعة شغوية أخرى خارج الوحدة المتضمن.. ويخرج من نطاق هذا الحظر..

١ - ..... ٢ - استحداث أو فصل أو دمج أو إلغاء مجموعات نوعية قائمة.

**وبناء عليه:** ولما كان قد صدر قرار من السلطة المختصة (للمحافظ) بدمج المجموعة الفنية للخدمات الاجتماعية بالمجموعة الفنية للتعليم الابتدائي وصدر كتاب دورى الجهاز رقم ٣ لسنة ٨٨ بدمج المجموعة الفنية للتعليم الابتدائي بالمجموعة الفنية للتعليم. فإنه يجوز نذب المعروض حالتهم الشاغلين لوظائف المجموعات الفنية للخدمات الاجتماعية للعمل بالمجموعة الفنية للتعليم حيث إنه صدر قرار بدمج المجموعتين عن السلطة المختصة.

**الموضوع:** ما هو الرأى القانوني عند نقل وكيل نيابة فى الفئة الممتازة إلى وظيفة غير قضائية تعادل وظيفته الحالية مع احتفاظه بمرتبه.

**الوقائع:** صدر قرار جمهوري متضمنا نقل من وظيفة وكيل نيابة من الفئة الممتازة إلى وظيفة غير قضائية تعادل وظيفته الحالية مع احتفاظه بمرتبه..

**الأساس:** انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المتعقدة فى ١٩٧٨/٥/٣١ إلى أن هناك معايير يمكن الاستدعاء بها للوصول إلى أن درجات الكادر العام قربا للوضع الوظيفي للعامل المنقول من كان خاص بشرط ألا يترتب على النقل إلحاق ضرر للعامل المنقول..

ومن المعايير التي تراعى فى الحالة المعروضة:

- متوسط مربوط الدرجة والمزايا الوظيفية للدرجة السابقة المحددة بالكادر العام ومقدار العلاوة الدورية باعتبار أقرب المعايير للكشف عن التعادل لما فيه من أسس موضوعية.
- ألا يؤدي النقل إلى حصول العامل على درجة أعلى مما يستحق.

وبناء عليه.. فإن الدرجة المالية المعادلة لوظيفة وكيل نيابة من الفئة الممتازة التي ينقل عليها المعروضة حالته هى الدرجة الثانية من درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتحدد أقدميته فيها من تاريخ شغله لوظيفة وكيل نيابة من الفئة الممتازة.

**الموضوع:** كيفية حساب الإجازات الاعتيادية

**الموضوع:** مدى جواز حساب إجازات اعتيادية ..... فى الفترة من تاريخ إنهاء خدمته وحتى تاريخ عودته للعمل..

**الوقائع:** بتاريخ ٢٠٠٢/٦/١٠ صدر قرار من السلطة المختصة لـ ..... بأقدمية اعتبارية من ٢٠٠٢/٥/١ واستلم العمل فى ٢٠٠٢/٨/١٨ بتاريخ ٢٠٠٣/٧/٢١ صدر قرار الجهة الإدارية بإنهاء خدمته بناء على كتاب مباحث أمن الدولة والمتضمن عدم الموافقة على تعيينه لجأ ..... إلى القضاء وحصل على حكم قضائي والذي قضى بإلغاء القرار الصادر من الجهة الإدارية بإنهاء خدمته واعتباره كأن لم يكن مع ما يترتب على ذلك من آثار. والمسألة المثارة هى مدى أحقية ..... فى إجازاته الاعتيادية خلال فترة إنهاء خدمته وحتى تاريخ عودته للعمل.

**الأساس:** انتهت الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة ملف ٤٩٦/٦/٨٦ بأن الإجازة الاعتيادية وتكون عن مدة عمل حدها



الموضوع: ما مدى إمكانية تسليم العمل للسيد ..... بعد صدور أحكام قضائية عليه..

الوقائع: ..... يشغل وظيفة من الدرجة الثانية المكتبية حكم على السيد..... فى جريمة خيانة الأمانة فى الدعوى رقم ١٢٥٢٤ لسنة ٢٠٠٤ والمؤيدة استئنافيا برقم ٥٤٣ لسنة ٢٠٠٥ تستأنف شمال القاهرة بالحبس ثلاث سنوات وقد نفذ الحكم. طعن ..... بالنقض رقم ٢٠٠٦/٥٦٣ وقد تم إيقاف التنفيذ لحين الفصل فى الطعن بالنقض كما حكم بالحبس ستة شهور أشغال وفى ٢٠٠٦/١٠/٤ صدر قرار النيابة العامة بوقف تنفيذ العقوبة للتصالح.. تقدم المذكور بطلب عودته خلال المواعيد القانونية (ستين يوما) لم يصدر قرار بإنهاء خدمته خلال هذه الفترة..

الموضوع: يحكم الرأى القانونى المادة ٩٤ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة..

ولما الحكم الصادر ضد ..... بالحبس ثلاث سنوات أوقف تنفيذه لحين الفصل بالطعن بالنقض ولا يمثل مانعا من تسليمه العمل لحين الفصل فى الطعن بالنقض.

ويتعين عرض حالة المذكور على لجنة شؤون العاملين لتقرر عودة المعروضة حالته للعمل لحين صدور حكم بالطعن بالنقض على أن يعتمد من السلطة المختصة بالموافقة على عودة المذكور إلى عمله لحين الفصل فى حكم الطعن بالنقض.

#### كيفية صرف العلاوات الخاصة للعاملين المنتخبين بالمكاتب الإعلامية بالخارج

الموضوع: بشأن طلب الهيئة العامة للاستعلامات الموافقة على تعزيز موازنتها لصرف مستحقات بعض العاملين بالهيئة من العلاوات الخاصة المستحقة لهم أثناء فترة ندبهم للعمل بمكاتب الهيئة بالخارج..

الوقائع: ..... تم إلحاقه للعمل فى الملحق الإدارية بالمكتب الإعلامى بسان فرانسيسكو فى الفترة من ٢٠٠٤/٤/٢٨ حتى ٢٠٠٧/٤/٢٧..

ويطالب ..... صرف قيمة العلاوة الخاصة عن هذه الفترة صدر القانون رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٤ بمنح العاملين بالدولة علاوة خاصة بنسبة ١٠٪ من الأجر الأساسى لكل منهم فى ٢٠٠٤/٦/٣٠ وفى تاريخ التعيين بالنسبة لمن يعين بعد هذا التاريخ ولا تعتبر العلاوة جزء من الأجر الأساسى للعامل، وقد صدر قرار وزير المالية رقم ٧٣٦ لسنة ٢٠٠٤ بقواعد صرف العلاوة الخاصة الشهرية المقررة وفقا لأحكام القانون رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٤ وقد نصت المادة الرابعة من ذات القرار على أن «لا تصرف العلاوة الخاصة الشهرية المقررة بالمادة الأولى من القانون رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٤ المشار إليه العاملين الآتى بيانهم: ( أ ) العاملون الذين يعملون بالخارج من مختلف الجهات ال منصوص عليها فى المادة الأولى من هذا القرار وذلك فيما عدا العاملين الذين يعملون بالخارج امتدادا لعملهم الأصيل..

( ب ) العاملون المعاونون للعمل خارج البلاد أو العمل بالداخل لغير الجهات المنصوص عليها بالمادة الأولى من هذا القرار.

( ج ) العاملون الموجودون بالداخل فى إجازة خاصة بدون مرتب.

( د ) من لا يتقاضى مرتبه فى الداخل من العاملين الموجودين بالخارج فى إجازات خاصة أو

إجازات أو منح دراسية أو نفقات وذلك طوال مدة الإجازة أو المنحة أو البعثة.

وتصرف العلاوة للقاتل المشار إليها آنفا عند العودة من العمل فى الخارج أو الإعارة أو الإجازات أو المنحة وذلك اعتبارا من تاريخ تسلمهم العمل بالداخل وعلى أساس الأجر الأساسى فى ٦/٣٠ أو عند التسعين بعد هذا التاريخ وفقا للقواعد المنصوص عليها فى المادة الثانية من القرار المشار إليه.

#### الرأى القانونى:

الأصل: هو استحقاق العلاوة الخاصة على أساس الأجر الأساسى للعامل بالداخل أو على أساس الأجر المقرر للتعين ويتحدد الأجر على هذا الأساس:

— من يستحقون أجورهم بصفة الخارج حسب القوانين المنظمة لذلك.

— يتم الصرف لهم حسب القواعد المنظمة لهذا الاستحقاق منسوبة إلى الأجر الأساسى فى الداخل.

— والجهة الإدارية وشأنها فى تدبير الاعتمادات المالية استمرارا للاعتمادات المقررة تصرف المرتبات بصفة الخارج.

#### كيفية حساب مدة الخبرة العملية والعلمية للمعينين عن طريق التشغيل الحكومى

الموضوع: مدى إمكانية تنفيذ التوصيات الصادرة من لجان فض المنازعات والمزيلة بالصيغة التنفيذية فى الطلب المقدم من المعروضة حالته بإلغاء القرار الصادر فيما تضمنه من سحب مدة الخبرة العملية والعلمية للمعروضة حالته والمعتمدة من السلطة المختصة.

الوقائع: ..... تم تعيينه ضمن برنامج التشغيل الحكومى اعتبارا من ٢٠٠٢/٥/١ وتم حساب مدة خبرة عملية وعلمية له ثم صدر قرار من الجهة الإدارية بسحب مدد الخبرة العملية والعلمية..

صدر فى شأنه توصية لجنة فض المنازعات بأحقته فى ضم مدد الخبرة العملية والعلمية للمعكور.

الرأى القانونى: استقر الرأى بالجهاز وفقا للمبادئ المستقرة فى مجال شؤون الخدمة المدنية رقم (١٠٣) على عدم جواز حساب مدة الخبرة العملية والعلمية للمعينين عن طريق برنامج التشغيل الحكومى نظرا للطبيعة الخاصة للتعين عن طريق التشغيل الحكومى والتوصية الصادرة عن لجنة فض المنازعات لا ترقى إلى مخالفة ذلك، ولا يستجاب للصادر لصالحه توصيات لجنة فض المنازعات إلا فى حالة صدور أحكام قضائية..

#### كيفية ومدى جواز منح العاملة التى تعمل بنظام التعاقد فى ساعة رضاعة بعد منحها إجازة وضع؟

أسانيد الرأى: صدر قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦. كما نصت للمادة (٧١) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالانولة: يكون للعاملة التى ترضع طفلها خلال السنتين التالية لتاريخ الوضع - فضلا عن مدة الراحة المقررة لها الحق فى فترتين أخرتين لهذا الغرض لا تقل كل منهما عن نصف ساعة وللعاملة الحق فى ضم هاتين الفترتين وتحسب هاتين الفترتين من ساعات العمل ولا يترتب عليها أى تخفيض فى الأجر.

وعليه فإن العاملة التى تعمل بنظام التعاقد الحق الحصول على ساعة رضاعة حيث أن لفظ عاملة جاء مطلقا فى نص المادة المشار إليها والمطلق يؤخذ على إطلاقه ما لم يرد ما يقيد وتستعبد العاملة

سواء كان «دائمة وينظام التعاقد».

فضلا عن أن المادة (٧) من قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ كفلت حق الطفل الشرعى فى الرضاعة.

الموضوع: بشأن مدى اعتبار الفترة التى قضاهما المعروض حالتهم مهمة رسمية والصادر لهم قرار من السيد المدير التنفيذى للمجلس القومى للرياضة بسفرهم للمشاركة فى تحكيم بطولة الإمارات الدولية للتنس..

الوقائع: صدر قرار المدير التنفيذى للمجلس القومى للرياضة لسفر بعض العاملين بالجامعة للمشاركة فى تحكيم بطولة الإمارات الدولية للتنس على أن يتحمل الحكام كافة تكاليف السفر..

الأسانيد: قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٤٣٧ لسنة ١٩٨٥ والمتضمن أن المقصود بالمهمة الرسمية دون بدل السفر هو أن يكون إيفاد العامل سواء داخل الجمهورية أو خارجها بغرض التدريب وليس القيام بعمل محدد

المادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٧١ لسنة ٢٠٠١ تنص على أن يعتبر العاملون المشاركون فى البعثات أو المهام الرياضية فى داخل مصر أو خارجها والتى يصدر قرار من وزير الشباب والرياضة فى مهمة رسمية دون بدل سفر من جهات عملهم الأصلية مع عدم المساس بجميع مستحقاتهم المالية وكأنهم قاثمون بالعمل.

الرأى القانونى: تعتبر الفترة التى قضاهما المعروضة حالتهم مهمة رسمية بدون بدل سفر ولا يعتبر صدور قرار من السلطة المختصة بالموافقة شرطا لاعتبارها مهمة رسمية.

الموضوع: مدى أحقية العاملة المنتدبة فى مستحقاتها المالية (الحوافز - الجهود غير العادية - المكافآت) أثناء إجازة الوضع..

الوقائع: تم ندب ..... من جهة عملها الأصيل إلى إحدى الجهات بالجهاز الإدارى للدولة.. منحت إجازة وضع..

وتستفسر الجهة المنتدبة إليها ..... عن مدى أحقيتها فى صرف المستحقات المالية كالحوافز - والجهود غير العادية - المكافآت) أثناء إجازة الوضع.

الأسانيد: المادة (٧٢) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

المادة (٥٦) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨. الرأى القانونى: وبالتطبيق على ..... فإنه يحدث واقعة الوضع ينتهى التدب حكما أثناء فترة الوضع وتستحق العاملة كافة مستحقاتها المالية (الحوافز - الجهود غير عادية - المكافأة) عن هذه الإجازة من الجهة المنتدب منها الجهة الأصلية ولا يوجد ما يمنع من استكمال مدة التدب السابقة بعد انتهاء إجازة الوضع.

معاملة العامل المنتدب بالنسبة للإجازات يتحدد حسب نوع الإجازة..

( أ ) الإجازة الاعتيادية والعارضة والمرضية تمنح فى الجهة المنتدب إليها العامل وعلى أن تخطر بها الجهة الأصلية.

( ب ) إجازات تنأبى منحها من الجهة المنتدب إليها وهى إجازة رعاية الطفل - إجازة لمرافق الزوج - إجازة الوضع والإجازات للأسباب التى يبيدها العامل وتقررها السلطة المختصة لا تمنح إلا من الجهة الأصلية باعتبارها صاحب الاختصاص الأصيل والسلطة المختصة لمنح هذه الإجازات.





# الجديد في التشريعات الوظيفية

## ينشر في هذا الباب

إعداد : سلوى حسين الرويني  
كبير باحثين بالادارة المركزية للشكاوى  
والتفتيش بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

ننشر في هذا الباب المبادئ الخاصة بالعلاوات وكذا النصوص الكاملة لأهم ما صدر حديثاً من القوانين والقرارات المتصلة بالشؤون الوظيفية وكذا الفتاوى والكتب الدورية الصادرة حديثاً عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة.. وذلك من أجل مساعدة القائمين بتطبيق قوانين ونظم الخدمة المدنية في مختلف قطاعات الدولة على متابعة كل ما هو جديد متعلق بأعمالهم وهي إحدى الرسائل الهامة التي تحرص المجلة على تقديمها دائماً في كل عدد..

من تاريخ إعادة التعيين.. أما بالنسبة للعامل المعين تعييناً جديداً منبت الصلة بوضعه الوظيفي السابق ولم يستصحب من مركزه القانوني السابق أى أثر كالاحتفاظ بالأجر وحسبت له مدة خبرة زائدة أدت إلى زيادة في بداية أجر التعيين فإنه يستحق العلاوة الدورية في أول يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ التعيين..

### مبدأ رقم (٢١٧) في شأن

مدى أحقية العامل في الحصول على علاوة دورية في فترة

منحه إجازة لحصوله على تقريرين سنويين متتاليين بمرتبة ضعيف

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٣٥) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي أجازت للجنة شئون العاملين فحص حالة العامل الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف فإذا تبين لها من هذا الفحص أنه أكثر ملاءمة للقيام بوظيفة أخرى في ذات درجة وظيفته قررت نقله إليها، أما إذا تبين لها أنه غير صالح للعمل في أية وظيفة من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية اقترحت فصله من الخدمة مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة أو منحه إجازة..

وقد حددت المادة (٣٥ مكرراً) بند (١) أن يعود العامل الذي منح إجازة بانقضاء مدتها إلى وظيفته بذات الحالة التي كان عليها من حيث الدرجة أو المرتب.

وعلى ضوء ما تقدم فإن العامل الحاصل على إجازة طبقاً للمادة (٣٥) لحصوله على تقريرين متتاليين بمرتبة ضعيف لا يجوز منحه علاوة دورية عن مدة الإجازة حيث يعود بذات الحالة التي كان عليها من حيث الدرجة والمرتب والمقصود بالمرتب في هذه الحالة هو المرتب الذي كان يتقاضاه وقت منحه الإجازة دون تدرج بالعلاوات.

أولاً: المبادئ الخاصة بالعلاوات من رقم ٢١٦ إلى ٢٢٥.  
ثانياً: قرارات رئيس الجمهورية؛

قرار رقم ٢٢٧ لسنة ٢٠٠٧.. (الجريدة الرسمية - العدد ٣٠ تابع (أ) ٢٦/٧/٢٠٠٧).

ثالثاً: قرارات رئيس مجلس الوزراء

قرار رقم ١٨٠٩ لسنة ٢٠٠٧ بصرف منحة دراسية لكل أسرة مستحقة لمعاش الضمان الاجتماعي والمساعدات الشهرية ومعاش قانون الطفل.. (الجريدة الرسمية عدد ٣٥ (ب) ٣٠/٨/٢٠٠٧).

رابعاً: قرارات وزراء

قرار وزير الزراعة واستصلاح الأراضي بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون التعاون الزراعي الصادر بالقرار الوزاري رقم ٨١/١..

خامساً: الفتاوى

مدى أحقية السيد في مقابل رصيد الإجازات الاعتيادية عن الفترة السابقة محل العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣.  
سادساً: الكتب الدورية من رقم ١٢ إلى ١٥..

### العلاوات

### مبدأ رقم (٢١٦) في شأن

تحديد ميعاد استحقاق العلاوة الدورية في حالة تعيين العامل تعييناً جديداً إذا ما اتصل تعيينه بخدمة سابقة دون فاصل زمني

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٤١) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة حيث استأن أصلاً عاماً مقتضاه استحقاق العامل عند التعيين بداية الأجر المقرر لدرجة وظيفته التي يشغلها ويستحق العلاوة الدورية في أول يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ التعيين، ويسرى ذلك في حالة إعادة تعيين العامل بفاصل زمني حيث تستحق العلاوة الدورية في أول يوليو التالي لانقضاء سنة



## مبدأ رقم (٢١٨)

### في شأن

#### مدى جواز منح علاوة تشجيعية بناء على تقريرى كفاية بمرتبة ممتاز أحداهما بالجموعة المكتبية أو الفنية والآخر فى الجموعة التخصصية

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٥٢) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة بعد استبدالها بمقتضى القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢ التى تنص على أنه يجوز للسلطة المختصة منح العامل علاوة تشجيعية تعادل العلاوات الدورية المقررة حتى ولو كان قد تجاوز الأجر المقرر للوظيفة وذلك طبقاً للأوضاع التى تقرها وبمراعاة ما يأتى:

١ - أن تكون كفاية العامل قد حددت بمرتبة ممتاز عن العاملين الآخرين وأن يكون قد بذل جهداً أو حقق اقتصاداً فى النفقات أو رفعاً لمستوى الأداء.

٢ - ألا يمنح العامل هذه العلاوة أكثر من مرة كل سنتين.

٣ - ألا يزيد عدد العاملين الذين يمنحون هذه العلاوة فى سنة واحدة على ١٠٪ من عدد العاملين فى وظائف كل درجة من كل مجموعة نوعية على حدة، فإذا كان عدد العاملين فى تلك الوظائف أقل من عشرة تمنح العلاوة لواحد منهم.

ولا يمنح هذه العلاوة من استحقاق العلاوة الدورية فى موعدها كما يجوز للسلطة المختصة منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء خدمتهم على درجات علمية أعلى من مستوى الدرجة الجامعية الأولى وذلك وفقاً للقواعد والإجراءات التى صدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض لجنة شئون الخدمة المدنية.

وعلى ذلك فإن العامل الحاصل على تقريرى كفاية بمرتبة ممتاز عن العاملين الآخرين وتوافرت فى شأنه شروط المنح الأخرى يجوز النظر فى منحه علاوة تشجيعية سواء كان حصوله على هذين التقريرين فى مجموعة وظيفية واحدة أو فى مجموعتين مختلفتين وبمراعاة الضوابط التى تضعها السلطة المختصة.

## مبدأ رقم (٢١٩)

### في شأن

#### تحديد السلطة المختصة بمنح العلاوة التشجيعية للمعينين بدرجة كبير

السلطة المختصة لمنح العلاوة التشجيعية بالنسبة لجميع العاملين هى السلطة المختصة بتعريفها الوارد بالمادة (٢) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ (الوزير - المحافظ - رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة) إلا أنه يسبق صدور القرار من السلطة المختصة العرض على لجنة شئون العاملين بالنسبة للوظائف حتى الدرجة الأولى - أما بالنسبة لشاغلي وظائف من درجة مدير عام قيادية أو غير قيادية فإن هذا العرض ليس لازماً إلا إذا رأت السلطة المختصة ذلك.

## مبدأ رقم (٢٢٠)

### في شأن

#### شروط منح العلاوة التشجيعية بسبب حصول العامل على تقريرى كفاية بمرتبة ممتاز

هذا الموضوع يحكمه نص المادة رقم ٥٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والضوابط الإضافية التى تضعها السلطة المختصة عند التزام.

ويشترط لاستحقاق هذه العلاوة:

١ - أن تكون كفاية العامل قد حددت بمرتبة ممتاز عن العاملين الآخرين.

٢ - أن يكون قد بذل جهداً خاصاً أو حقق اقتصاداً فى النفقات أو رفعاً لمستوى الأداء.

وهذا الشرط لا يتحقق إلا بالنسبة للعاملين القائمين بالعمل فعلاً حيث لا يتحقق الجهد الخاص أو تحقيق الاقتصاد فى النفقات أو الرفع لمستوى الأداء إلا لمن يقوم بأداء العمل فعلاً ولا يستحق هذه العلاوة من لا يقوم بالعمل فعلاً.

#### نسبة المنح :

تمنح هذه العلاوة بنسبة ١٠٪ من عدد العاملين فى وظائف كل مجموعة نوعية على حدة فإذا كان عدد العاملين فى تلك الوظائف أقل من عشرة تمنح لواحد منهم.

#### القيد على المنح :

لا يجوز منح العامل هذه العلاوة إلا بعد مرور سنتين من تاريخ منح آخر علاوة تشجيعية منحت له.

وذلك مع توافر الضوابط التى تضعها السلطة المختصة عند التزام.

## مبدأ رقم (٢٢١)

### في شأن

#### تحديد تاريخ استحقاق العلاوة التشجيعية للعامل الذى حصل على

#### الماجستير أو الدكتوراه فى جهة غير الجهة التى يعمل بها

هذا الموضوع يحكمه الفقرة الأخيرة من نص المادة ٥٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بمنح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء خدمتهم على درجات علمية أعلى من مستوى الدرجة الجامعية الأولى. وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ بقواعد وإجراءات منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء الخدمة على مؤهلات علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى المعدل بقراره رقم ٨٢٧ لسنة ١٩٨٢ والتى تضمنت منح العامل الذى حصل أثناء الخدمة على درجة الماجستير أو ما يعادلها أو دبلوم من دبلومات الدراسات العليا مدة كل منها سنة دراسية على الأقل أو دبلوم منها تكون مدة دراسته سنتين كما يمنح العامل علاوة تشجيعية أخرى إذا حصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها.

وحيث يشترط لاستحقاق تلك العلاوة أن يكون المؤهل الذى حصل عليه العامل يتفق وطبيعة عمله أو أن يكون فرع التخصص فى الدرجة العلمية التى حصل عليها متصلاً بعمل الوظيفة التى يشغلها ويرجع فى تقدير ذلك إلى لجنة شئون العاملين المختصة.

وعلى ذلك فإن العامل يستحق العلاوة التشجيعية المشار إليها من أول الشهر التالى لتاريخ حصوله على المؤهل (اعتماد مجلس الجامعة لمنحه الدرجة العلمية) وبشرط توافر شروط الاستحقاق فإذا ما توافرت الشروط وحل ميعاد الاستحقاق فى الجهة السابقة استحق العلاوة التشجيعية بها ويستصحب وضعه عند النقل.

أما إذا كان تاريخ حصوله على المؤهل حدث بعد النقل أو لم يتوافر فيه الشروط إلا بعد النقل استحق من الجهة المنقول إليها.

#### مبدأ رقم (٢٢٢)

فى شأن تحديد التاريخ الذى يعتد به لمنح العامل العلاوة التشجيعية لحصوله على شهادة الماجستير أو الدكتوراه فى إحدى الجامعات الأجنبية وتم معادلتها

هذا الموضوع يحكمه نص الفقرة الأخيرة من المادة (٥٢) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التى تنص على أنه: كما يجوز للسلطة المختصة منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء خدمتهم على درجات علمية



مناطق الاستفادة من حكم المادة (٥٢) من قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة والصادر تنفيذا لها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ٨٢ هو الحصول على الدرجة العلمية الأعلى من الدرجة الجامعية الأولى أثناء الخدمة وهي التي تبدأ بالتعيين على إحدى الوظائف الدائمة وليس أثناء العمل بعقد مؤقت ومن ثم فإن العامل المذكور لا يستحق منح العلاوة التشجيعية المشار إليها لحصوله على الدبلوم أثناء عمله بعقد مؤقت وقبل تعيينه على وظيفة دائمة.

في شأن عدم جواز إعادة حساب العلاوات الخاصة على المرتب الجديد بعد إعادة التعيين بالمادة (٢٥ مكررا)

إن من يحصلون على مؤهل أعلى ويعاد تعيينهم طبقا لحكم المادة (٢٥ مكررا) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فإن ذلك لا يعد تعيينا مبتدئا تفتح به العلاقة الوظيفية بين العامل في مفهوم قانون منح العلاوات الخاصة وفيما لا يجوز معه قانونا إعادة حساب هذه العلاوة بمناسبة إعمال حكم المادة (٢٥ مكررا) سالف الذكر وهو ما انتهت إليه الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بجلستها المنعقدة في ١٩٩٧/٣/٥.

وفي حالة ما إذا أسفر تطبيق قاعدة الاحتفاظ على أن المرتب المحتفظ أقل من بداية الربط مجردا من العلاوات الخاصة أو مساويا لبداية الربط على النحو السابق، يتم حساب العلاوات الخاصة على بداية الربط.

#### مبدأ رقم (٢٢٦) في شأن

مبدأ رقم (٢٢٦) في شأن

مدى أحقية العامل المعين بمكافأة شاملة في الحصول على العلاوات الخاصة ومدى جواز ضمها إلى المكافأة الشاملة

١ - بالنسبة لمدى استحقاق العامل المعين بمكافأة شاملة للعلاوات الخاصة ورد النص في جميع قوانين منح العلاوة الخاصة على شمولها للمعين بالمكافأة الشاملة والمؤقتين، وعليه فإن المعين بمكافأة شاملة يكون مخاطبا بأحكام العلاوات الخاصة ويستحقها إلى جانب مكافأته من تاريخ تعاقد.

٢ - لا تضم هذه العلاوة إلى المكافأة عند تجديد التعاقد باعتبار أن العلاوة الخاصة لا تضم إلا إلى الأجور الأساسية التي يتقاضاها العامل الدائم المعين على درجة دائمة والمعين بمكافأة شاملة لا يدخل في هذا المفهوم.

#### مبدأ رقم (٢٢٧) في شأن

مبدأ رقم (٢٢٧) في شأن

كيفية حساب العلاوات الخاصة لمن تم تسوية حالته بطريق الخطأ وأجريت له تسوية صحيحة بالمادة الثامنة

من القانون رقم ٧ لسنة ١٩٨٤

وضعت المادة الثامنة من القانون رقم ٧ لسنة ١٩٨٤ التزاما على عائق الجهات الإدارية بإجراء تسوية صحيحة للعامل الذي أجريت له تسوية خاطئة لتحديد الفرق بين المرتب الخاطئ والصحيح وتطبيق قاعدتي الاحتفاظ والاستهلاك.

ولما كانت هذه التسوية الصحيحة قد أسفرت عن المرتب القانوني الصحيح للعامل، فإن حساب العلاوات الخاصة المقررة بعد ١٩٨٤/١/١ تاريخ العمل بالقانون رقم ٧ لسنة ١٩٨٤ تستحق على المرتب الصحيح وليس المرتب الخاطئ.

أعلى من مستوى الدرجة الجامعية الأولى وذلك وفقا للقواعد والإجراءات التي يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض لجنة شؤون الخدمة المدنية.

كما تنص المادة الأولى من القرار رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ بأن تمنح علاوة تشجيعية للمعاملين بأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الذين يحصلون أثناء خدمتهم على درجة الماجستير أو ما يعادلها أو دبلوماسيين من دبلومات الدراسات العليا مدة كل منهما سنة دراسية على الأقل، أو دبلوم منها تكون مدة دراسته سنتين دراسيتين كما يمنح العامل علاوة تشجيعية إذا حصل على درجة الدكتوراة أو ما يعادلها.

كما تقضى الفقرة الثانية من المادة من ذات القرار على أن تستحق العلاوة اعتبارا من أول الشهر التالي لحصول العامل على المؤهل أو الدرجة العلمية أو شغله لوظيفة تتفق طبيعتها وهذا المؤهل أو يتصل عملها بفرع التخصص في هذه الدرجة أيهما أقرب.

وعلى ضوء ما تقدم فإن الحاصل على درجة الماجستير أو الدكتوراة من إحدى الجامعات الأجنبية وتم معادلة هاتين الدرجتين من الجامعات المصرية من المجلس الأعلى للجامعات (يستحق العلاوة اعتبارا من أول الشهر التالي لقرار مجلس الجامعة بالمعادلة باعتباره قرارا منشئا للحق وليس كاشفا وعلى أن يكون شاغلا لوظيفة بعد هذا التاريخ تتفق طبيعتها وهذا المؤهل أو تتصل بنوع التخصص في هذه الدرجة.

#### مبدأ رقم (٢٢٣) في شأن

مبدأ رقم (٢٢٣) في شأن

أحقية العامل في الحصول على العلاوة التشجيعية المقررة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ المعدل بالقرار رقم ٨٢٧ لسنة ١٩٨٣ لحصوله أثناء الخدمة على الدبلوم العام في التربية

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٥٢) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ المعدل بالقرار رقم ٨٢٧ لسنة ١٩٨٣ بشأن قواعد وإجراءات منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء الخدمة على مؤهلات علمية أعلى من الدرجات الجامعية الأولى التي تنص على أن «تمنح علاوة تشجيعية للمعاملين بأحكام القانونين رقمي ٤٧ و ٤٨ لسنة ١٩٧٨ الذين يحصلون أثناء خدمتهم على درجة الماجستير أو ما يعادلها أو دبلوماسيين من دبلومات الدراسات العليا مدة كل منهما سنة أو دبلوم مدة دراسته سنتان كما يمنح العامل علاوة تشجيعية أخرى إذا حصل على درجة الدكتوراة أو ما يعادلها.

وقد استقر إفتاء الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة «جلسة ٢٩/٥/١٩٨٥» على أن مناطق استحقاق العلاوة التشجيعية المقررة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ هو الحصول على إحدى الشهادات الدراسية العالية الماجستير أو ما يعادلها أو دبلوماسيين من دبلومات الدراسات العليا مدة كل منهما سنة أو دبلوم مدة الدراسة فيه عامان وانتهت إلى اعتبار الدبلوم العام في التربية من بين الدرجات العلمية التي تمنح بعد مضي دراسة مدتها سنة واحدة وليس سنتين ومن ثم فلا يترتب على الحصول عليه استحقاق العلاوة التشجيعية المقررة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢..

#### مبدأ رقم (٢٢٤) في شأن

مبدأ رقم (٢٢٤) في شأن

منح العلاوة التشجيعية للعامل الذي حصل على دبلوم الدراسات العليا أثناء عمله بالعقد المؤقت



## مبدأ رقم (٢٢٨)

### في شأن

#### أحقية العامل المنقول من المخابرات العامة إلى الكادر العام

#### في حساب علاوات المخابرات والعلاوات الخاصة وكذا أحقية

#### العامل المنقول من الرقابة الإدارية في علاوة الرقابة والعلاوة الخاصة

هذا الموضوع يحكمه نص الفقرة الثالثة من نص المادة ٤٠ من القانون رقم ١٠٠ لسنة ١٩٧١ بنظام المخابرات العامة والتي تنص على أن «وتمدج علاوة المخابرات في المرتب الأساسي للفرد عند نقله أو إعادة تعيينه دون فاصل زمني متى بلغت خدمته الفعلية في المخابرات العامة خمس سنوات ولا يحول دون ضم علاوة المخابرات بلوغ مرتب الفرد نهاية مربوط المستوى أو الربط الثابت المنقول منه وإليه».

ونص المادة ٢١ من القانون رقم ٣٦ لسنة ١٩٧٥ بإعادة تنظيم الرقابة الإدارية والتي تنص على أنه يجوز للجنة شئون الزفراد أن تضيف إلى مرتب العضو الذي ينقل من الرقابة الإدارية علاوة الرقابة التي يتقاضاها ولو تجاوز بها نهاية الفئة التي يشغلها وبشرط أن يكون العضو قد أمضى مدة خدمة بالرقابة الإدارية لا تقل عن أربع سنوات على ألا تضم هذه العلاوة أكثر من مرة.

وعليه فإنه بالنسبة للحالة الأولى للعامل المنقول من المخابرات العامة فإن علاوة المخابرات تدمج في مرتبه الأساسي من تاريخ نقله وتحسب العلاوة الخاصة الصادرة بالقانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٩٥ على أساس مرتبه بعد دمج علاوة المخابرات.

أما بالنسبة للحالة الثانية للعامل المنقول من الرقابة الإدارية فإن زساس مرتبه يكون بعد ضم علاوة الرقابة وتحسب العلاوة الخاصة الصادرة بالقانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٠ بعد ضم علاوة الرقابة.

## مبدأ رقم (٢٢٩)

### في شأن

#### مدى جواز سحب قرار منح العلاوة التشجيعية التي منحت

#### في درجة ثم تم سحبها كآثر من آثار سحب قرار الترقية

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٥٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التي تنص على أنه يجوز للسلطة المختصة منح العامل علاوة تشجيعية تعادل العلاوات الدورية المقررة حتى ولو كان قد تجاوز نهاية الأجر المقرر للوظيفة وذلك طبقاً للأوضاع التي تقرها وبمراعاة ما يأتى:

١ - .....

٢ - .....

٣ - .....

ومن حيث إن منح العلاوة التشجيعية يتم بقرار وفقاً للقواعد المعمول بها في تاريخ صدوره وبحسب مركز العامل القانوني في هذا التاريخ ومن ثم لا يؤثر في مقدارها أو الفئة التي منحت بها التغييرات التي تطرأ على مركزه القانوني بعد ذلك ولو ارتد أثرها إلى ما قبل منح العلاوة طالما كان متوافراً في شأنه شروط منح العلاوة وقت منحها وعلى ذلك لا يجوز سحب العلاوة التشجيعية التي منحت للعامل نتيجة لسحب ترقيته.

## مبدأ رقم (٢٣٠)

### في شأن

#### الحد المسموح لوصول أجر العامل بالعلاوات

#### (الدورية، والترقية، والتشجيعية)

بالنسبة للعلاوة الدورية:

تطبيقاً لنص المادة ٤١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة بعد تعديلها بالمادة السابعة من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤ فإن العامل يستحق العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته التي يشغلها وفقاً لما هو مبين بجدول الوظائف والأجور المعامل به ويستمر في استحقاق العلاوات الدورية المقررة لدرجة وظيفته بما لا يجاوز نهاية ربط درجة الوظيفة التالية للدرجة الأعلى مباشرة من درجة وظيفته أو الربط الثابت التالي مباشرة لدرجة وظيفته على أن يمنع في الحالة الأخيرة الزيادة المقررة لذوى الربط الثالث في المادة السابعة من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤ اعتباراً من أول يوليو التالي لانقضاء سنة على بلوغ مرتبه هذا الربط.

### بالنسبة لعلاوة الترقية:

إعمالاً لحكم المادة ٣٨ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المعدل بالقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤ فإنه يصدر قرار الترقية من السلطة المختصة بالتعيين وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها، ويستحق العامل بداية الأجر المقرر للوظيفة المرقى إليها وعلاوة من علاواتها أيهما أكبر اعتباراً من هذا التاريخ ولا يخل ذلك باستحقاق العلاوة الدورية في موعدها ويستحق العامل هذه العلاوة بما لا يجاوز نهاية ربط درجة الوظيفة التالية للدرجة الأعلى مباشرة من درجة وظيفته.

بالنسبة للعلاوة المستحقة بسبب الحصول على درجة علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى:

إعمالاً لحكم المادة الثانية من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ المعدل بالقرار رقم ٨٢٧ لسنة ١٩٨٣ بشأن منح علاوة تشجيعية للعاملين الذين يحصلون أثناء الخدمة على مؤهلات علمية أعلى من الدرجة الجامعية الأولى والصادر تنفيذاً لحكم المادة ٥٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨..

تمنح العلاوة التشجيعية المشار إليها في هذا القرار بفئة العلاوة الدورية المقررة لدرجة الوظيفة التي يشغلها العامل وقت حصوله على المؤهل أو الدرجة العلمية حتى ولو تجاوز بها نهاية الأجر المقرر للوظيفة أو المسموح به للتدرج بالعلاوات الدورية ولا يتوقف منحها نتيجة الترقية والمقصود بذلك هو استحقاق العامل هذه العلاوة حتى يصل بها إلى نهاية ربط درجة الوظيفة التالية للدرجة الأعلى مباشرة من درجة وظيفته كالعلاوة الدورية وعلاوة الترقية.

● بالنسبة للعلاوة المستحقة بسبب الحصول على تقريرين متتاليين بمرتبة ممتاز:

إعمالاً لحكم المادة ٥٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يجوز للسلطة المختصة منح العامل علاوة تشجيعية تعادل العلاوة المقررة حتى ولو كان قد تجاوز نهاية الأجر المقرر للوظيفة، ولا يجوز أن يتجاوز العامل بهذه العلاوة نهاية ربط الدرجة الأعلى مباشرة من الدرجة التي يشغلها.

ويلاحظ بالنسبة لجميع هذه الحالات أن نهاية ربط درجات الوظائف هي الوارد النص عليها بالجدول الملحق بالقانون رقم ٣١ لسنة ١٩٨٣ ولم تعدل من تاريخ العمل بهذا القانون.

## مبدأ رقم (٢٣١)

### في شأن

#### كيفية منح العلاوة الخاصة للمعينين الجدد والمعاد تعيينهم

١ - المعينون الجدد تحسب العلاوات الخاصة السابقة على التعيين على أساس بداية ربط درجة الوظيفة المعين عليها دون إعادة تدرج لهذه العلاوات.



٢ - العلاوات الخاصة التي تستحق بعد التعيين تحسب على أساس المرتب الأساسى ويدخل فيه العلاوات الخاصة التي حل موعدها. ٣ - من أعيد تعيينه بدون فاصل زمنى واحتفظ له وفقا لحكم المادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بمرتبه السابق يتمتع إعادة منحه علاوات خاصة عن الفترة السابقة على إعادة التعيين.

#### مبدأ رقم (٢٣٢)

##### في شأن

مدى أحقية الأستاذ في معاملته عند استكمال مدة عشر سنوات في وظيفة رئيس بحوث معاملة نائب رئيس الجامعة من حيث الزيادة المقررة وقدرها عشرة جنيهات لمدة خمس مرات وفقا لأحكام القانون رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٩٤

الأستاذ الذى قضى عشر سنوات فى وظيفته بموجب نص المادة ٧٠ بند ثالث من قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ٧٢ إلى الربط الثابت المقرر لوظيفة نائب رئيس جامعة وفى هذه الحالة يستحق هذه الزيادة اعتبارا من أول يولية التالى لانقضاء سنة على بلوغ مرتبه هذا الربط.

#### مبدأ رقم (٢٣٣)

##### في شأن

حالات ضم العلاوة المقررة بالقانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٨٢ إلى الراتب الأساسى لأصحاب المعاشات العسكرية المعيّنين بوظائف مدنية

هذا الموضوع تحكه المادة الثالثة من القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٨٧ بتقرير علاوة خاصة للعاملين بالدولة والقطاع العام التى تنص على أنه «لا يجوز الجمع بين العلاوة الخاصة المنصوص عليها فى القانون وبين الزيادات التى تقررت فى المعاش اعتبارا من أول يوليو سنة ١٩٨٧ فإذا زادت قيمة العلاوة عن الزيادة فى المعاش أدى إلى العامل الفرق بينهما من الجهة التى يعمل بها».

ومؤدى ذلك أن المشرع بعد أن قرر علاوة خاصة للعاملين بالدولة والقطاع العام الموجودين بالخدمة وقت العمل بأحكام هذا القانون أو الذين سيعملون مستقبلا حظر الجمع بين هذه العلاوة وبين الزيادة التى تقررت فى المعاش اعتبارا من ١/٧/١٩٨٧، فإذا زادت قيمة العلاوة عن الزيادة فى المعاش أدى إلى العامل الفرق بينهما من الجهة التى يعمل بها، وعلى ذلك فإنه عندما قضى القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٩٢ بضم هذه العلاوة المقررة بالقانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٨٧ إلى راتب العامل، فإن الجزء الذى سيضم للعامل هو الفرق بين قيمة العلاوة الخاصة والزيادة التى تقررت فى معاشه العسكرى حالة زيادة هذه العلاوة عن الزيادة فى المعاش. وعليه تكون حالات ضم العلاوة المقررة بالقانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٨٧ على النحو الآتى:

١ - إذا كانت قيمة العلاوة التى تقررت على المعاش العسكرى تقل عن العلاوة الخاصة المقررة على المرتب بالوظيفة المدنية فإنه يمنع الفرق بين العلاوتين من الجهة المدنية التى يعمل بها، وهذا الفرق هو الذى يضم للمرتب الأساسى فى تاريخ ضم العلاوة الخاصة المقررة بالقانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٨٧ (فى ١/٧/١٩٩٢).

٢ - إذا كانت قيمة العلاوة التى تقررت على المعاش العسكرى تزيد أو تساوى العلاوة الخاصة التى تقررت على مرتب الوظيفة المدنية، فلا يستحق فرقا، وعليه لا يسرى حكم الضم إلى المرتب.

#### مبدأ رقم (٢٣٤)

##### في شأن

معاملة شاغلي وظائف من درجة مدير عام بالنسبة للزيادة المقررة بالقانون رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٩٤ عند وصول مرتباتهم للربط الثابت

تنفيذا للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩٤ بمنح العاملين علاوة خاصة وتعديل بعض أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وما تضمنته المادة السابعة من أنه «مع عدم الإخلال

بأى قاعدة قانونية أفضل يستحق العامل العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته التى يشغلها.. ويستمر فى استحقاق العلاوات الدورية لدرجة وظيفته بما لا يجاوز نهاية ربط درجة الوظيفة التالية للدرجة الأعلى مباشرة من درجة وظيفته، أو الربط الثالث التالى مباشرة لدرجة وظيفته، على أن يمنح فى الحالة الأخيرة الزيادة المقررة لدوى الربط.. «وهى مائة وعشرون جنيها سنويا وبما لا يجاوز خمس زيادات».

وقد أذاع الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة كتاباً دورياً برقم ٩ لسنة ١٩٩٤ بأحقية شاغلي وظائف من درجة مدير عام فى هذه الزيادة عند وصول مرتباتهم للربط الثابت مجرداً من العلاوات الخاصة، وبما لا يجاوز خمس زيادات واستقر الإفتاء والتطبيق على هذا النحو.

ونظراً لما أثير حول مدى أحقية شاغلي وظائف من درجة مدير عام فى هذه الزيادة فقد تم العرض على مجلس الوزراء بجلسته المنعقدة فى ٢٨/٥/٢٠٠٣ والذى وافق على إزاعة كتاب دورى يتضمن الآتى:-

١- استمرار العمل بما استقر عليه الرأى منذ عام ١٩٩٤ من استحقاق الشاغلي لوظيفة من درجة مدير عام فى الزيادة المقرر بالمادة السابعة من القانون رقم ٢٠٢ لسنة ١٩٩٤ عند وصول مرتباتهم للربط الثابت.

٢- يتم الصرف إلى من أوقف الصرف له لهذه الزيادة بما لا يجاوز خمس زيادات كما يتم صرف ما استرد من هذه الزيادة للعاملين الذين تم الاسترداد مكنهم، وفى حدود ما استرد ومع مراعاة التقادم الخمسى

#### مبدأ رقم (٢٣٥)

##### في شأن

مدى أحقية أصحاب المعاشات العسكرية فى الجمع بين

العلاوة الاجتماعية الإضافية المقررة بالقانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٨٢

والإعانة الواردة بالقانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٨٢

هذا الموضوع يحكمه نص المادة الأولى من القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٨٢ الصادر بمنح علاوة اجتماعية إضافية بواقع أربعة جنيهات شهرياً للعاملين داخل جمهورية مصر العربية الآتى بيانهم:

أ) العاملون بالدولة سواء كانوا بالجهاز الإدارى للدولة أو بوحدة الإدارة المحلية أو الهيئات العامة الدائمون والمؤقتون والمعينون بمكافآت شاملة أو على اعتمادات غير موزعة إلى درجات المدرجة وظائفهم أو اعتماداتهم بموازنة الجهة.

ب) العاملون بالقطاع العام.

ج) العاملون فى الدولة الذين تنظم شئون توظيفهم قوانين خاصة. وتقضى المادة الثانية من ذات القانون بأنه لايجوز الجمع بين أكثر من علاوة طبقاً لأحكام هذا القانون من أكثر من جهة أو بينها وبين أية علاوة مماثلة وذلك دون إخلال بالعلاوة الاجتماعية المقررة بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٨١

لما كان ذلك ومن حيث تنص المادة الأولى من القانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٨٢ بتقرير إعانة لأصحاب المعاشات والمستحقين على أنه تضاف إعانة بواقع أربعة جنيهات شهرياً للمعاشات المستحقة وفق لأحكام التشريعات الآتية:

القانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون التقاعد والتأمين والمعاشات للقوات المسلحة.

فإنه وباستقراء النصوص سالفة الذكر يتبين عدم جواز الجمع بين العلاوة المقررة بالقانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٨٢ وبين علاوة مماثلة وحيث أن الرأى الواردة بالقانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٨٢ تماثل تلك المقررة بالقانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٨٢ من حيث قيمتها والهدف من تقريرها ويؤكد ذلك ما انتهت إليه فتوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة فى ١٨/١/١٩٨٩ حيث انتهت إلى أنه لايجوز للعاملين بجهة مدنية وينطبق بشأنهم



القانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٧٥ الجمع بين العلاوة المنصوص عليها  
بالقانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٨٢ والإعانة المقررة بالقانون رقم ١١٦  
لسنة ١٩٨٢.

### قرارات جمهورية

### قرار رئيس جمهورية مصر العربية

رقم ٢٢٧ لسنة ٢٠٠٧

بعد الإصلاص على الدستور

وعلى القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٥٨ فى شأن منح الامتيازات المتعلقة  
باستثمار موارد الطبيعة والمرافق العامة وتعديل شروط الامتياز.  
وعلى القانون رقم ٩٢ لسنة ١٩٦٢ فى شأن صرف المخلفات  
السائلة وعلى قانون رقم الهيئات العامة الصادر بالقانون رقم ٦١  
لسنة ١٩٦٣

وعلى القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٣ بشأن الموازنة العامة للدولة  
وعلى قانون نظام الإدارة المحلية الصادر بالقانون رقم ٤٣ لسنة  
١٩٧٩ وعلى القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ فى شأن إنشاء المجتمعات  
العمرانية الجديدة وعلى القانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٨٢ فى شأن حماية  
نهر النيل والمجارى المائية من التلوث وعلى قانون البيئة الصادر  
بالقانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٩٧ لسنة ١٩٨١ بإنشاء الهيئة  
القومية لمياه الشرب والصرف الصحى.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٣٥ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء شركة  
قابضة لمياه الشرب والصرف الصحى والشركات التابعة لها.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٣٦ لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء جهاز  
تنظيم مياه الشرب والصرف الصحى وحماية المستهلك، وعلى موافقة  
مجلس الوزراء بجلسته المنعقدة بتاريخ ٢٠/٦/٢٠٠٧.

### قرار المادة الأولى

يستبدل بنص المادة السادسة من قرار رئيس الجمهورية رقم ١٣٦  
لسنة ٢٠٠٤ المشار إليه النص التالى:

يشكل مجلس إدارة الجهاز برئاسة وزير الإسكان والمرافق والتنمية  
العمرانية وعضوية كل من:

■ المدير التنفيذي للجهاز

■ رئيس الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحى

■ رئيس الجهاز التنفيذي لمشروعات مياه الشرب والصرف الصحى  
بالقاهرة الكبرى والإسكندرية

■ رئيس الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحى

■ ممثل لكل من وزارات المالية الموارد المائية والرعى، الصحة  
والسكان، والبيئة يرشحه الوزير المختص

■ عشرة أعضاء يمثلون الشخصيات العامة، وذوى الخبرة،  
والمستهلكين يرشحهم وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.

ويصدر بتعين أعضاء مجلس إدارة الجهاز وتحديد مكافآتهم قرار  
من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الاسكان والمرافق  
والتنمية العمرانية.

### المادة الثانية

ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ويعمل به من اليوم التالى  
لتاريخ نشره صدر برئاسة الجمهورية فى ١٢ رجب سنة ١٤٢٨ هـ

### قرارات وزارية

قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٠٩ لسنة ٢٠٠٧

رئيس مجلس الوزراء

بعد الإطلاع على الدستور:

وعلى قانون الضمان الاجتماعى الصادر بالقانون رقم ٣٠ لسنة  
١٩٧٧ المعدل بالقانون رقم ٨٧ لسنة ٢٠٠٠  
وعلى قانون الطفل رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ ولائحته التنفيذية وعلى  
قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤٠ لسنة ٢٠٠٥

وعلى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم رقم ١٧٣٦ لسنة ٢٠٠٥

### قرار المادة الأولى

يصرف لكل أسرة مستحقة لمعاش الضمان الاجتماعى والمساعدات  
الشهرية ومعاش قانون الطفل منحة دراسية لكل ابن ملتحق ومنتظم  
بمراحل التعليم الاساسى والثانوى العام وما فى مستواها مقدارها  
أربعون جنيهاً شهرياً خلال العام الدراسى ولدة ٨ شهور ( من  
١٠/١ حتى ٥/٣٠) وفى حالة تعدد الأبناء يصرف لكل منهم قيمة  
المنحة وذلك بحد أقصى ٢٠٠ جنيه شهرياً للأسرة.

### المادة الثانية

ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ويلغى كل ما يخالفه من  
قرارات وعلى الجهات المختصة تنفيذه اعتباراً من ١٠/١/٢٠٠٧ صدر  
برئاسة مجلس الوزراء فى ٣٠ رجب سنة ١٤٢٨ هـ  
(الموافق ١٣ أغسطس سنة ٢٠٠٧ م)

رئيس مجلس الوزراء

دكتور/ أحمد نظيف

### وزارة الزراعة واستصلاح الأراضى

قرار وزيرى رقم ٩٩٠ لسنة ٢٠٠٧

بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون التعاون الزراعى  
الصادر بالقرار الوزارى رقم ١ لسنة ١٩٨١  
وزير الزراعة واستصلاح الأراضى

بعد الإطلاع على قانون التعاون الزراعى الصادر بالقانون رقم  
١١٢ لسنة ١٩٨٠ وعلى قرار السيد رئيس الجمهورية رقم ٤٠٧  
لسنة ١٩٨٣ بتحديد الوزير المختص فى تطبيق أحكام قانون  
التعاون الزراعى المشار إليه.

وعلى اللائحة التنفيذية لقانون التعاون الزراعى الصادرة  
بالقرار الوزارى رقم ١ لسنة ١٩٨١ والقرارات المعدلة لها.

وعلى القرار الوزارى رقم ٢٨٧٩ لسنة ٢٠٠٣

وعلى القرار الوزارى رقم ١٠٩١ لسنة ٢٠٠٥

وعلى مذكرة الإدارة المركزية للتعاون الزراعى:

وعلى ما عرضه رئيس قطاع الخدمات الزراعية والمتابعة  
بالوزارة

### قرار المادة الأولى

يستبدل بنص المادة (٤٢) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم  
١٢٢ لسنة ١٩٠٠ المشار إليه النص الآتى:

مادة ٤٢ - يحدد النظام الداخلى للجمعية الحد الأقصى لما  
يحصل عليه عضو مجلس الإدارة من مكافآت وبدل حضور  
اللسات ومن تستحق صرف هذا البدل كما يحدد قيمة أى بدلات  
أخرى وحوافز مجلس الإدارة وكذلك قيمة المبيت والانتقال حسب  
حالة العمل والحالة المالية لكل جمعية ولا يجوز صرف بدل  
انتقال ثابت وإنما يكون الصرف على أساس بدل الانتقال الفعلى  
ويكون الحد الأقصى لمجموع ما يتقاضاه عضو مجلس الإدارة  
من مكافآت وحوافز وبدلات أو أى مزايا نقدية أو عينية خلاف  
مصاريف الانتقال الفعلى وبدل للسفر من كافة وحدات البنيان  
التعاونى عن السنة الواحدة هو ٢٥٠٠٠ جنية (خمس وعشرون  
ألف جنيه) بما فى ذلك ما قد يستحقه العضو من حوافز الإنتاج  
لأعضاء مجلس الإدارة عند توزيع الفائض

المادة الثانية ينشر هذا القرار فى الواقع المصرية ويعمل من



اليوم التالي لتاريخ نشره صدر في ٢٠٠٧/٧/١٠.  
وزير الزراعة واستصلاح الأراضي  
أمين أباطة

## مجلس الدولة

### مجلس الدولة إدارة النذب

### لرئاسة الجمهورية ورئاسة مجلس الوزراء

السيد الأستاذ الدكتور/

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

تحية طيبة وبعد...

إيماء إلى كتاب سيادتكم رقم ٢٥٠٨ المؤرخ ٢٧/٨/٢٠٠٦ بشأن طلب الإفادة بالرأى عن مدى أحقية السيد/ فوزى إبراهيم الصياد فى مقابل رصيد الإجازات الاعتبارية عن الفترة السابقة على العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢.

وتخلص وقائع الموضوع المائل حسبما يبين من الأوراق فى أن السيد/ فوزى إبراهيم الصياد عين بالقرار رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٦٢ فى ٣/١٠/١٩٦٢ بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة دمياط وتسلم عمله فى ٣٠/١٠/١٩٦٢ ثم حصل على أجازة بدون مرتب من ١٠/٧/١٩٧٧ حتى ٩/١١/١٩٨٢ وانقطع عن العمل من ١٠/١١/١٩٨٢ وإنهت خدمته بالقرار رقم ١٤ لسنة ١٩٨٣ ثم أعيد تعيينه بالقرار رقم ٧ لسنة ١٩٨٤ فى ١١/١/١٩٨٤ ثم أنهت خدمته بالقرار رقم ٧٦ لسنة ٢٠٠٠ إعتباراً من ٣٠/٥/٢٠٠٠ لبلوغه سن الإحالة للمعاش.

وبجلسة ٢٠٠٤/٩/٧ صدر لصالحه حكم محكمة القضاء الإدارى فى الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ ق القاضى بقبول الدعوى شكلاً وفى الموضوع بأحقية فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد أجازته الرتيادية التى لم يحصل عليها. وبإستطلاع الجهة لرصيد أجازته الرتيادية لكل سنة على حده من واقع الإجازات المدونة به من ملف الإجازات الخاصة به أفاد المختصون بالمدرية شفاة أن ملف الإجازات الخاصة به قد فقد وحيث أن القاعدة التشريعية التى قررت المقابل النقدى لرصيد الإجازات هى القانون ١١٥ لسنة ١٩٨٣ ولم يكن ثمة قاعدة تشريعية تقرر هذا المقابل قبل العمل بهذا القانون.

وعليه فإن الإستفسار يتحدد عما إذا كانت هذه القاعدة تسرى على الفترة الزمنية السابقة على تاريخ العمل بهذا القانون وهو ما يمثل أثراً رعيّاً للقانون.

وعليه فقد طلبتم الإفادة بالرأى.

وراداً على ذلك نفيدكم بأن المستقر عليه فى قضاء المحكمة الإدارية العليا أن القانون بوجه عام يحكم الوقائع والمراكز التى تتم تحت سلطاته أى فى الفترة ما بين تاريخ العمل به وإنهاء العمل به حيث يسرى بأثره على الوقائع والمراكز التى تقع أو تتم بعد نفاذه ولايسرى بأثر رجعى إلا بنص صريح يقرر هذا الأثر طعن رقم ٤٧٧ لسنة ٣٤ ق ع جلسة ٩/١٢/١٩٩٠.

ومن حيث أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لم يرد به نص خاص بحصول العامل على مقابل نقدى لرصيد الإجازات التى لم يحصل عليها قبل إنتهاء خدمته إلا بموجب المادة الثانية من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢ والمعمول به إعتباراً من ١٢/٨/١٩٨٣.

وحيث أن المستقر عليه أن القانون يسرى بثر فوري عل الوقائع والمراكز التى تقع أو تتم بعد نفاذه.

وعليه فإن القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ والمعمول به إعتباراً

من ١٢/٨/١٩٨٣ يسرى بأثر فوري على العاملين الذين تنتهى خدمتهم بعد العمل به فى ١٢/٨/١٩٨٣ وكان لهم رصيد إجازات قبل تاريخ العمل به ومن ثم فإنه يحق للعاملين المشار إليهم تقاضى مقابل نقدى عن رصيد أجازاتهم الإعتيادية عن الفترة السابقة على يتاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ المشار إليه.

ومن حيث أنه بالبناء على ماتقدم ولما كان الثابت من الأوراق بجلسة ٢٠٠٤/٩/٧ صدر حكم محكمة القضاء الإدارى فى الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ ق بقبولها شكلاً وفى الموضوع بأحقية السيد/ فوزى إبراهيم الصياد فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد إجازته الإعتيادية التى لم يحصل عليها.

وحيث أفاد المختصون بمدرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة دمياط بأن ملف الإجازات الخاصة بالمذكور قد فقد.

وحيث إن ذلك يعد خطأ مرجعه إلى جهة الإدارة ولايد للمعروضة حالته فيه.

وعليه فإننا نرى أن يكون تنفيذ الحكم المشار إليه بأحقية المعروضة حالته فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد أجازات الرتيادية بما فيها الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣.

## لذلك

نرى: أن يكون تنفيذ الحكم الصادر من محكمة القضاء الإدارى فى الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ بأحقية المعروضة حالته/ فوزى إبراهيم الصياد فى تقاضى مقابل نقدى عن كامل رصيد إجازاته الرتيادية بما فيها الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ وذلك على النحو الوارد بالفتوى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

مستشار الدولة لرئاسة الجمهورية

ورئاسة مجلس الوزراء والنخطيط والتنمية المحلية والاستثمار

المستشار / إبراهيم الصغير إبراهيم يعقوب

نائب رئيس مجلس الدولة

## الكتب الدورية

كتاب دورى رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٧

## بشأن

قواعد صرف اعتمادات التدريب الملبى العام الحالى

٢٠٠٨/٢٠٠٧ وقواعد اعداد مشروعات الخطط التدريبية لعام

٢٠٠٨/٢٠٠٩ بوحدات الدولة المختلفة

أتشرف بالإحاطة انه بمناسبة صدور القانون رقم (٨٧) لسنة ٢٠٠٦ بربط الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ وما تضمنه من تأشيرات خاصة قرين بعض البنود والانواع بموارنة الوحدات المختلفة والتي تقتضى بعدم الصرف إلا بموافقة وزير المالية أو من يفوضه ، فقد صدر قرار وزير المالية رقم (٥٠٠) لسنة ٢٠٠٧ متضمناً فى مادته الثانية تفويض رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى الموافقة على الصرف فيما يتعلق بنوع (١٢) مكافأة التدريب بند (٥) مكافآت باب أول ، بند (١١) تكاليف البرامج التدريبية مجموعة (٢) باب ثانى وذلك بالنسبة لمواات الوحدات الداخلة فى الموازنة العامة للدولة (الجهاز الإدارى - وحدات الإدارة المحلية - الهيئات العامة الخدمية ) وما يناظرها من موارزونات الهيئات الاقتصادية .

وفى ضوء الاختصاصات الموكلة للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بقانون إنشائه رقم (١١٨) لسنة ١٩٦٤ فى مجال رسم سياسات



الإلتزام بأحكام القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩١ بشرن شغل الوظائف المدنية القيادية ولوائح التنفيذ والكتب الدورية الصادرة في هذا الشرنم.

٥) يتم تحديث سجل المدربين سنوياً في حدود نسبة ٢٠٪ على الأقل من إجمالي أعداد المدربين الموجود بسجل الوحدة الإدارية وذلك للعمل على إثراء الفكر الإداري والمضمون العلمي للبرامج التدريبية بكل ما هو جديد مرفق نموذج رقم ١٠

٦) أن تتولى مديريات التنظيم والإدارة في ضوء إختصاصاتها مايلي:-

■ الإعراف على إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية التي تعقد داخليا بمديريات الخدمات بالمحافظات في مجالات التنظيم والإدارة.

■ مراجعة مشروعات الخطط التدريبية وطلب الموافقة على الصرف لمديريات الخدمات بالمحافظات مسترشدة في ذلك باللوائح المعمول بها والمناهج العلمية المتخصصة من الوزارات التي يتبعها تلك المديريات وكذلك الانجازات التدريبية لها مع إعداد تقرير وافى متضمن الرأي الفني ف بهذا الشأن وموافاة الإدارة المركزية للتدريب بها.

٧) لا يدخل في حكم التدريب الإلتحاق بالجامعات والمعاهد العليا بهدف الحصول على مؤهل دراسي أو درجة علمية، وبالتالي لايجوز الانفاق عليه من إعتمادات التدريب المدرجة بموازنة الوحدة.

٨) الإهتمام بقياس عائد التدريب من خلال تفعيل نظام متابعة وتقييم النشاط التدريبي من حيث ( البرامج / مدربين / متدربين ) وذلك باستخدام أكثر من أسلوب للتقييم ( إستقصاءات والمتدربين / مقابلات / إختبارات / استمارات تقييم المتدربين بعد عودتهم من البرنامج..... إلخ.

#### ثانياً: القواعد الخاصة

##### بإعداد مشروعات الخطط التدريبية:

١ - يجب عند حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية بالوحدة مراعاة ما يلي:

● ألا يتجاوز عدد العاملين الذين يمثلون الاحتياج التدريبي للوحدة نسبة ٢٥٪ من إجمالي الموجود الفعلي على مستوى كل مجموعة نوعية على حدة و ٥٠٪ في حالة تكرار تدريب العامل الواحد في أكثر من برنامج تدريبي خلال العام التدريبي للجهة.

● أن يتم تحديد عدد العاملين المرشحين لشغل الوظائف الإشرافية في ضوء عدد الوظائف الشاغرة بموازنة الوظائف المعتمدة لهذا العام مع مراعاة القواعد الحاكمة والضوابط المتعلقة بشغل الوظائف ببعض الجهات.

● أن يتمشى إجمالي أعداد المتدربين بمشروع الخطة التدريبية بالوحدة مع ما تم تحديده كاحتياج تدريبي.

مرفق نموذج رقم «١» لحصر الاحتياجات التدريبية والمتضمن بيانات تملأ بمعرفة العامل وبمعرفة الرئيس المباشر ورأى مسئول التدريب للإسترشاد به.

مرفق نموذج رقم «٢» لتحديد الاحتياجات التدريبية كما ونوعاً.

٢ - في حالة حاجة الوحدة إلى تصميم برامج تدريبية غير مدرجة بالخطة القومية أو الكتب الصادرة في هذا الشأن تكون الأولوية للأنشطة الرئيسية للوحدة وخاصة ما يتعلق بتطوير أداء العمل واستخدام الأساليب العلمية والتكنولوجيا الحديثة وعلى أن يتم الاستفادة بنتائج ومؤشرات تقارير متابعة وتقييم البرامج مع موافاة الجهاز «الإدارة المركزية للتدريب» بما يلي:

- بطاقة وصف وظائف العاملين المرشحين لهذا البرنامج.

- المقترح العلمي لكل برنامج وفقاً للنموذج رقم «٣».

- بيان بعدد العاملين المرشحين للبرنامج والمجموعة النوعية ومستوياتهم الوظيفية واختصاصات التقسيمات التنظيمية الملحق بها

وخطط التدريب الإداري وتقديم المعاونة الفنية في تنفيذها لرفع مستوى كفاءة العاملين بوحدة الدولة المختلفة وتحقيقاً لأهداف الجهاز في عملية الإصلاح الإداري وتحسين مستوى أداء الخدمات فقد أعد الجهاز قواعد صرف اعتمادات التدريب المدرجة بموازنة العام المالي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وكذا القواعد الخاصة بإعداد الخطط التدريبية للعام المالي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ .

برجاء التفضل بالتنبه على الوحدات التابعة لسيادتكم نحو موافاة الجهاز (الإدارة المركزية للتدريب) بالبرامج التدريبية المزمع تنفيذها موزعة على مرحلتين للعام المالي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ وفقاً لقواعد الصرف المرفقة . وكذلك الخطط التدريبية للعام المالي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ على أن يكون آخر موعد لتقديمها نهاية شهر ديسمبر ٢٠٠٧ .

وتفضلوا بقبول فائق تحياتي وخالص تقديري

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

دكتور / صفوت النحاس

#### قواعد صرف اعتمادات التدريب المدرجة للعام

المالي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وقواعد إعداد مشروعات الخطط التدريبية

لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ بوحدة الدولة المختلفة

يعتبر الإهتمام بتدريب وتدعيم الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية للإلتقاء بمستوى أداء العاملين ومهاراتهم من تزويدهم بكل ما هو جديد في مختلف التخصصات والمجالات لأداء الأعمال المسندة اليهم بكفاءة عالية مع التركيز على المجالات التي تهدف الى تطوير المعرفة وتنمية الفكر الابتكاري للمساهمة في رفع كفاءتهم في العمل.

ولكى يتحقق النجاح المنشود عند تنفيذ مشروعات الخطط يجب القيام بتحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية بالوحدة الإدارية بالطرق العلمية الحديثة بناءً على دراسة تحليلية تقوم بها وحدة التدريب بالتنسيق والتعاون مع الرؤساء المباشرين ووحدات شئون العاملين للحصول على البيانات اللازمة عن العاملين ونوع التدريب اللازم لهم على أن تتمشى البرامج التدريبية مع أهداف الوحدة والسياسة العامة للدولة.

ويتضمن الكتاب الدوري التركيز على محور رئيسي وهو العمل على تحسين أداء الخدمة التدريبية المقدمة للعاملين بوحدة الدولة المختلفة وذلك عن طريق إتباع مايلي:-

■ القواعد العامة المنظمة للنشاط التدريبي بالوحدة

■ القواعد الخاصة بإعداد مشروعات الخطط التدريبية

■ القواعد الخاصة بصرف اعتمادات التدريب المدرجة بموازنة

الوحدة

أولاً: القواعد العامة المنظمة:-

١) يراعى عند تنفيذ الوحدة للبرامج الداخلية التنسيق والتكامل بين مراكز التدريب داخل كل قطاع من قطاعات الدولة بما يحقق ترشيد الإنفاق وعدم تكرار البرامج التدريبية على مستوى الوحدات الإدارية المكونة لكل قطاع

٢) عند ترشيح العاملين للبرامج الخارجية في مجالات ( التنمية الإدارية / تخصصية في مجال عمل الوحدة الإدارية برامج الحاسب الآلي برامج اللغات إعطاء الأولوية للمراكز التدريبية المتخصصة والمعاهد المنشأة بالوحدات الحكومية المشهود لها بالكفاءة والوردة بالخطة القومية للتدريب

٣) يتم الإستعانة بلائحة تدريبية واحدة فقط لتنظيم النشاط التدريبي تخطيطاً وتنفيذاً وتقيماً وعدم الأخذ بالاثنتين في هذا المجال.

٤) يتعين عند الترشيح للبرامج التدريبية لشغل وظائف الإدارة العليا



العاملين المقترح ترشيحهم.

٣ - أن تقوم إدارات التدريب بوجدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية بموافاة الجهاز «الإدارة المركزية للتدريب» بالبرامج التدريبية المطورة التي مضى على تصميمها أكثر من خمس سنوات وذلك بغرض مواجهة المتغيرات البيئية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية ولكي تتمشي مع الهيكل التنظيمي للوحدة.

أما في حالة طلب الوحدة اقتراح تطوير البرامج التدريبية التي لم يمر على تصميمها أكثر من خمس سنوات يراعى موافاة الجهاز «الإدارة المركزية للتدريب» بالمنهج التدريبي للبرامج المقترح تطويرها من حيث اضافة أو حذف بعض المواد وفقاً للاحتياج التدريبي الفعلي مشفوعة بمبررات التطوير وكذا موافاة الإدارة بنتائج تقييم هذه البرامج بعد تنفيذها.

٤ - أن يتم وضع منهج تفصيلي لكل برنامج مقترح بالخطه يتضمن الهدف من البرنامج - شروط الترشيح - الخبرة - موضوعات - البرنامج وأساليب التدريب المقترة وعدد الساعات المخصصة لكل برنامج وكذا أسلوب تقييم البرنامج والمتدربين على أن يكون الحد الأدنى لعدد المتدربين لكل دورة «١٥ متدرب».

٥ - التوسع في الترشيح لبرامج نظم المعلومات والحاسب الآلية وشبكة الانترنت لتواكب متطلبات القرن الحادي والعشرين وذلك لاكساب العاملة المعارف والمهارات المطلوبة وفقاً لأحدث النظم القائمة على أسس تكنولوجية متقدمة وكذلك التوسع في الترشيح لبرامج اللغات خاصة للعاملين الذين تتطلب طبيعة عملهم ذلك على أن يتم الترشيح لهذه البرامج في المعاهد والمراكز المتخصصة المؤهلة لذلك.

٦ - التوسع في مجال التدريب التحويلي بهدف تحويل العمالة الزائدة عن حاجة العمل بالجهاز الحكومي إلى طاقات تسد العجز لبعض التخصصات لحدوث نوع من التوازن في حجم العمالة وتطبيقاً لسياسة الإصلاح الإداري للدولة وخاصة بالنسبة لوظائف الخدمات المعاونة وتدريبهم على بعض الحرف «الكهرباء والسباكة والتجارة.. الخ».

٧ - أن يكون تدريب العاملين الجدد خلال فترة الاختبار وبمراعاة الالتزام بالمنهج المعتمد من الجهاز لبرنامج العاملين الجدد، مع موافاتنا بصورة من قرارات التعيين للعاملين الجدد سواء كانت مؤهلات عليا أو متوسطة عند طلب الموافقة على الصرف.

٨ - أن يقتصر التدريب الداخلي لكل وحدة على العاملين بها وفي حالة إذا نصت اختصاصات تلك الوحدة على تنفيذ التدريب للغير أو على المستوى القومي فيتم في ضوء الضوابط واللوائح التدريبية الخاصة بذلك.

٩ - بالنسبة للتدريب المهني على الجهات القائمة بتنفيذ تلك النوعية من البرامج، تقديم مشروعات خططها المهنية إلى وزارة القوى العاملة والهجرة لدراستها ومراجعتها وتخصيص المبالغ اللازمة لها وموافاة الجهاز «الإدارة المركزية للتدريب» بصورة منها في موعد غايته ١٢/٣٠ ليتسنى للجهاز دراسة ما تم تخصيصه تمهيداً لتضمينها موازنات الجهات المعنية بالتدريب المهني وإخطار وزارة المالية بذلك، أما بالنسبة للتدريب الإداري فعلى الوحدة الإدارية أن توافي الإدارة المركزية للتدريب بمشروعات خطط التدريب الإداري والتخصصي حتى يتسنى للجهاز الدراسة والمراجعة.

أما بالنسبة للبرامج التخصصية في مجال عمل مديريات الخدمات والمرتبطة بالأنشطة الرئيسية بها، فيراعى الالتزام بسياسة عامة تضعها الوزارة المختصة لتحديد أنواع البرامج اللازمة لتنمية خبرات

العاملين في مجالات النشاط التخصصي ومناهجها وأساليب تقديمها ونظم تقييم نتائجها بمديريات الخدمات مثال ذلك:

● وزارة التربية والتعليم بالنسبة للخدمات التعليمية.

● وزارة الصحة بالنسبة للخدمات الصحية.

● وزارة التضامن الاجتماعي بالنسبة للخدمات الاجتماعية.

● وزارة الزراعة بالنسبة للخدمات الزراعية.

١٠ - الاهتمام بتضمين الخطه برنامج لمحو أمية العاملين من شاغلي وظائف الخدمات المعاونة وذلك بالاستعانة بمدرسين ومناهج من الهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار، اسهاماً في تحسين مستوى أداء هذه الفئة.

١١ - عند ترشيح العاملين بالبرامج الخارجية يتم اختيار مراكز التدريب من بين المراكز المدرجة بالسجل القومي لمراكز التدريب وأن تتوافر لها معايير انشاء مراكز التدريب المعتمدة من رئيس الجهاز.

وفي حالة عدم إدراجها في السجل يتم موافاة الإدارة بنموذج المراكز المحدث بعد استيفاء البيانات الآتية:

● أوجه النشاط الرئيسي التي تمارسه تلك المراكز.

● اعتماد السلطة المختصة وختم المركز/ في حالة المراكز الحكومية والخاصة وكذلك المستوى التنظيمي والتبعية التنظيمية في حالة المراكز الحكومية والشكل القانوني للمراكز الخاصة.

● الامكانيات التدريبية المتاحة بهذه المراكز.

● الاساليب المتبعة لتقييم البرامج/ المتدربين/ المدربين/ المشرفين الإداريين والفنيين بالمراكز.

وذلك وفقاً لنموذج «١١».

**ثالثاً: القواعد الخاصة بصرف اعتمادات**

**التدريب للعام التدريبي ٢٠٠٧/٢٠٠٨:**

١ - يتم طلب الموافقة على الصرف خلال العام التدريبي على مرحلتين فقط ويراعى ضرورة موافاة الجهاز ببرامج المرحلة الثانية في موعد غايته آخر شهر إبريل عام ٢٠٠٨.

٢ - مراعاة عدة تنفيذ البرامج الداخلية أو الترشيح للبرامج الخارجية قبل الحصول على موافقة مسبقة من رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في ضوء تفويض وزير المالية علي صرف المبالغ المطلوبة للتدريب.

٣ - عند استبدال البرامج التي تم الموافقة على الصرف عليها ببرامج أخرى يتم موافاة الجهاز «الإدارة المركزية للتدريب» بذلك مع عدم تجاوز التكلفة السابق الموافقة عليها وذلك للحصول علي موافقة رئيس الجهاز وعلى أن يكون ذلك في أضيق الحدود ولتغطية احتياجات تدريبية ملحة وطارئة مع ذكر مبررات الاستبدال وذلك باستيفاء النموذج رقم «٧» المرفق.

٤ - عند طلب الوحدة الإدارية الموافقة علي صرف برامج المرحلة الأولى أو الثانية يجب أن تراعى موافاة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة «الإدارة المركزية للتدريب» بتكاليف البرامج لكل مرحلة جملة واحدة دون تجزئة التكلفة وذلك على مستوى كل مرحلة ووفقاً لما تتضمنه اللوائح التدريبية المعتمدة بكل جهة.

٥ - عند استعانة الوحدة الإدارية بالندوة كأسلوب من أساليب التدريب سواء كانت ندوة نقاشية أو من خلال الاستعانة بالـ video confernce يتم حسب المكافآت على أساس ٤ ساعات لكل محاضر وعلى ألا يزيد عدد الحاضرين عن اثنين فقط باليوم الواحد وتحسب تكاليف الإشراف الفني والإداري والخدمات المعاونة الأخرى للندوات التي لا تقل مدتها عن ثلاثة أيام مع مراعاة الالتزام بالمحتوى العلمي للندوات الواردة بالخطه القومية للتدريب ومراكز إعداد القادة للقطاع الحكومي في هذا الشأن.

٦ - تتولى مديريات التنظيم والإدارة بمختلف المحافظات إعداد البرامج



المقترح تنفيذها للعام التدريبي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ بناء على ما تم ادراجه من اعتمادات مالية وإرسالها إلى الجهاز «الإدارة المركزية لشئون مديريات التنظيم والإدارة» لمراجعة النصاب المقرر للمدرسين في ضوء الاختصاصات المنوطة بالإدارة ووفقا للقرارات والتعليمات المنظمة لسير العملية التدريبية ثم موافاة الإدارة المركزية للتدريب بالمقترحات للدراسة والعرض على السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجهاز.

٧ - يرجى التفضل بالتنبيه نحو موافاة الإدارة عند طلب صرف اعتمادات التدريب المدرجة بموازنات وحدات الدولة المختلفة لتنفيذ برامج المرحلة الأولى والثانية بما يلي:

أ - صورة تبليغ الموازنة متضمنة اعتمادات التدريب المخصصة للوحدة للعام المالي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ بكل من البابين الأول والثاني على أن يكون معتمدة ومختومة من السلطة المختصة وكذلك صورة من اللائحة التي تنظم صرف المكافآت التدريبية .

ب - النموذج رقم (٤) الخاص بالمناهج العلمية للبرامج المنفذة بالجهة مع مراعاة أن تكون المناهج متفقة مع المواد العلمية السابق الموافقة عليها من الخطة التدريبية وموضحاً به ما يلي :

● الهدف من البرنامج.

● شروط الالتحاق بالبرنامج

● الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

● أساليب التدريب المستخدمة في كل مادة.

ج - النماذج أرقام «٥»، «٢/٥» المرفقة بشأن البرامج الداخلية وتكاليف تنفيذها خلال المرحلة الأولى والثانية وذلك في حدود المبالغ المدرجة بالموازنة والتي تم الموافقة على التعزيز لها أثناء السنة مع مراعاة تحديد بنود الصرف من اعتمادات الباب الثاني على البرامج الداخلية وفقاً لللائحة التدريبية.

مع استيفاء هذه النماذج عند اقتراح الوحدة الإدارية برامج الخطة التدريبية لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

د - أسماء المدرسين في كل مادة علمية «أصلي - بديل» وفقاً للسجل المعتمد للمدرسين على أن يكونا متمثلين في المستوى العملية والوظيفي والخبرة العلمية مع استيفاء النموذج رقم «١/٥» الخاص بأسماء العاملين بالجهاز والمشاركين في لقاء محاضرات ببرامج الوحدات الإدارية المختلفة بالجهاز الإداري والإدارة المحلية وكذلك مراكز التدريب الخاصة وفقاً للتعليمات الواردة بالفقرة رقم ٥،٣ من قرار رئيس الجهاز رقم «١٦٨» لسنة ٢٠٠٤ على أن يتم مراعاة الآتي عند اختيار المدرسين.

بالنسبة للموضوعات التي تهدف إلى تنمية المهارات السلوكية والقيادية يتم اختيار المدرسين من أساتذة الجامعات والمعاهد العليا المتخصصين ومن حاملي الماجستير والدكتوراة في هذا المجال مثل:

«القيادة الإدارية - الاتصالات الإدارية - مهارات التعامل مع الآخرين - ديناميكية الجماعة - الابتكار والتطوير - الدافعية والتحفيز - السلوكيات الإدارية.. إلخ».

بالنسبة للموضوعات التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية في البرامج الإشرافية يتم الاستعانة بأساتذة الجامعات والمعاهد العليا المتخصصين في هذا المجال أو من ذوي الخبرة العلمية والعملية من شاغلي وظائف الإدارة العليا وعلى أن يكون مستوفى للشروط التي تحددها القواعد المنظمة في هذا الشأن ومن أمثلة تلك الموضوعات «التخطيط والمتابعة - الأسلوب العلمي في إعداد البحوث والدراسات - تشخيص وحل المشكلات - صنع واتخاذ القرارات الإدارية - إدارة الجودة الشاملة - إدارة الأزمات - إدارة الوقت .. إلخ».

مع استيفاء هذا النموذج عند طلب الوحدة اعتماد مشروع الخطة

التدريبية لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

بالنسبة للموضوعات المرتبطة بالأمن القومي التي تهدف إلى القوعية الأمنية يتم الاسعانة بالمدرسين المتخصصين والعاملين في هذا المجال.

في حالة اعتذار المحاضر الأصلي والبديل عن المشاركة في تنفيذ البرامج التدريبية بعد موافقة السيد الأستاذ الدكتور رئيس الجهاز على الصرف أن يتم موافاة الجهاز «الإدارة المركزية للتدريب» بالتعديل وعلى أن يكون المحاضر الجديد مدرج بسجل المدرسين المعتمد للوحدة، وعلى أن يكونوا متمثلين في الموضوعات العلمية التي تمثل التخصص التدريبي للمحاضر وذلك باستيفاء «نموذج رقم «٨» مرف».

هـ - النموذج رقم «٦» المرفق بشأن البرامج الخارجية المزمع الترشيح عليها بمراكز التدريب المتخصصة في ضوء ما تم ذكره بالمادة رقم «٢» من القواعد المنظمة وذلك في حدود المبالغ المدرجة بالموازنة لعام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ أو التي تم الموافقة على التعزيز لها أثناء السنة مع موافاتنا بصورة من تلك البرامج موضحاً بها الهدف من البرنامج والمادة العلمية ورسوم التدريب بها.

مع استيفاء هذا النموذج في حالة طلب الموافقة على مشروع الخطة التدريبية للبرامج الخارجية لعام ٢٠٠٨/٢٠٠٩.

و - بيان بانجازات البرامج التدريبية «الداخلية - الخارجية» التي تم تنفيذها وتكاليف التنفيذ لكل مرحلة على حدة كاجراء ضروري للحصول على موافقة الصرف لتنفيذ برامج المرحلة التالية وكذا قبل الحصول على موافقة الصرف بالتعزيز عند تنفيذ أى برامج داخلية أو خارجية وكذلك موافاتنا بالانجازات السنوية للعام المالي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ في موعد غايته ١٠/٦/٢٠٠٨ وعلى أن يرفق بها تقارير المشرف الفني على البرامج المنفذة بكل من المرحلتين الأولى والثانية وكذلك عدد «٢» استمارة من استمارات المتابعة لأراء المتدربين بكل برنامج عقب الانتهاء من تنفيذه.

مع استيفاء النموذج رقم «٩» انجازات مرحلة وكذلك يملأ هذا النموذج أيضاً في حالة الانجازات السنوية.

ز - في حالة التعزيز من الوفورات يتم موافاة الجهاز بصورة من موافقة السلطة المختصة على التعزيز معتمدة ومختومة مع تحديد البند والنوع الذي سيتم النقل منه وكذلك في حالة التعزيز من صناديق خاصة تابعة للوحدة الإدارية يتم موافاة الجهاز مع طلب الموافقة على الصرف باللائحة التي تنظم الاستفادة من موارد الصندوق وكيفية الصرف على النشاط التدريبي.

## كتاب دوري رقم ١٣ لسنة ٢٠٠٧

### بشأن

## إدراج الرقم القومي في جميع الوثائق والمحركات والشهادات.

السيد /

### تحية طيبة وبعد،،

نتشرف بالإحاطة بأن القانون رقم ١٤٣ لسنة ١٩٩٤ بشأن الأحوال المدنية يلزم جميع الجهات بالتعامل مع المواطنين من خلال بطاقة الرقم القومي وفي إطار التعاون والتنسيق بين وزارة الداخلية ووزارة الدولة للتنمية الإدارية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة فقد صدر عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتابين الدوريين رقمي ٨ لسنة ٢٠٠٥، ٢٦ لسنة ٢٠٠٦ في هذا الشأن.

وبناء على ما أنتهت إليه اللجنة الوزارية الخاصة بتطوير بطاقة الرقم القومي بجلستها المنعقدة بتاريخ ٧/٨/٢٠٠٧ من



بواقع يوم واحد من الإجازة الاعتيادية المستحقة للعامل ولا يجوز اعتماد طلب التصريح في حالة استيفاء العامل إجازته السنوية.

**الفقرة الثالثة من ( خامسا )**

يكون للعامل الحق في إجازة من رصيد إجازته الاعتيادية عن سنوات سابقة في حدود ( ٦٠ ) يوما بالإضافة إلى ما يستحقه من إجازة اعتيادية عن ذات السنة دفعة واحدة أيا كان سنع مع استحقاق جميع المزايا التي يحصل عليها قرينه القائم بالعمل.

**« المادة الثانية »**

يعتبر هذا القرار تعديلا لقواعد تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمي وعلى المختصين تنفيذه من تاريخ صدوره.

صدر في ١٧/١٠/٢٠٠٧

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
( دكتور / صفوت النحاس )

**كتاب دوري رقم (١٥) لسنة ٢٠٠٧**

**بشأن**

**التأكيد على تفعيل دور وحدات التنظيم والإدارة بالجهاز الإداري**

تحية طيبة وبعد...

- سبق أن أذاع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري رقم ١٠ لسنة ٢٠٠٦ بشأن تفعيل دور وحدات التنظيم والإدارة بالجهاز الإداري في ضوء الاختصاصات المنوطة بها بمقتضى القرار الجمهوري رقم ٣٣ لسنة ١٩٧٧ بشأن إنشاء وإعادة تنظيم وحدات التنظيم والإدارة بهدف رفع مستوى كفاءة الأداء بالجهة المنشأة بها وذلك بتقديم المعاونة الفنية في مجال التنظيم والإدارة.

- وقد تبين من خلال المتابعة الدورية لوحدة التنظيم والإدارة واللقاءات الدورية التي تتم لمسئولى ومشرفى وحدات التنظيم والإدارة بالجهاز الإداري أن بعض الاختصاصات المنوطة به في مجال التنظيم وترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة لا تمارس على الوجه المطلوب مما يعد مخالفة لما جاء بالقرار الجمهوري المشار إليه ومنها على سبيل المثال:

١ - اقتراح ما يخص من الوظائف من حيث العدد والفئة لكل من الأجهزة والوحدات المرؤوسة.

٢ - الإشراف على إجراءات تنفيذ نظام ترتيب الوظائف في الأجهزة والوحدات المرؤوسة.

٣ - إبداء الرأي الفني في مشروعات إنشاء الوحدات الجديدة أو تعديلها أو إلغائها.

- لذا يرجى التفضل بالتنبيه على الجهات الإدارية التابعة لسيادتكم بمراعاة الوقوف على الرأي الفني لوحدة التنظيم والإدارة بها في المسائل المشار إليها قبل مخاطبة قطاع الترتيب بالجهاز بشأنها وما يتطلبه ذلك من ضرورة تدعيم الوحدة بالكوادر والكفاءات التي يمكنها القيام بهذه المهام وتفضلوا بقبول وافر تحياتي وخالص تقديري

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
( دكتور / صفوت النحاس )

تقرير أدرج الرقم القومى فى جميع ما يصدر عن الوزارات والمحافظات ووحدات الإدارة المحلية وجميع أجهزة الدولة من وثائق ومحركات وشهادات وأن يتم الأخذ به فى جميع التعاملات.

فقد وجه السيد الأستاذ الدكتور / رئيس مجلس الوزراء بوضع قرارات اللجنة الوزارية موضع التنفيذ العاجل وتعميم ذلك على جميع الوحدات الإدارية.

برجاء وضع هذا التوجيه موضع التنفيذ العاجل وتعميمه على كافة الوحدات الإدارية والجهات التابعة لسيادتكم.

**كتاب دوري رقم (١٤) لسنة ٢٠٠٧**

**بشأن**

**بتعديل بعض قواعد تنظيم**

**واستخدام وقت العمل الرسمي**

سبق أن أذاع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري رقم ٩ لسنة ٢٠٠٧ بشأن الاسترشاد بقواعد تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمي بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والصادر بقرار رئيس الجهاز رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧.

وقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٤٢٦ لسنة ٢٠٠٧ المرفق بتعديل بعض أحكام القرار رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧ ويعتبر هذا التعديل نافذا ومكملا للقرار السابق.

برجاء التفضل بالتنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم بمراعاة هذا التعديل عند الاسترشاد بالقرار رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧.

**قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة**

**رقم (٤٢٦) لسنة ٢٠٠٧**

**بتعديل بعض أحكام القرار رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧**

**بإصدار قواعد تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمي**

بعد الإطلاع على قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧ في شأن إصدار قواعد وتنظيم واستخدام وقت العمل الرسمي بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. والكتاب الدوري رقم ٩ لسنة ٢٠٠٧ بشأن الاسترشاد بقواعد تنظيم واستخدام وقت العمل الرسمي بالجهاز الصادر بالقرار رقم ٢٨٩ لسنة ٢٠٠٧. وعلى كتاب وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٢٠٣٠/ت ض ١٤/٨/٢٠٠٧.

**قرر**

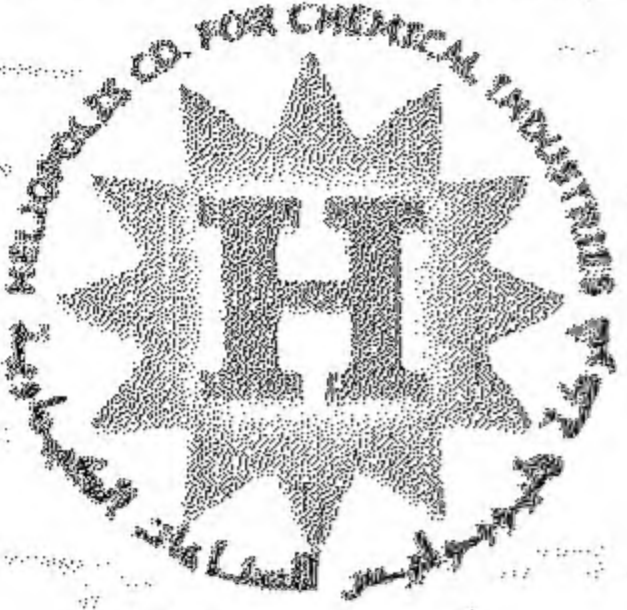
**« المادة الأولى »**

يستبدل البند (٢) من ثالثا التصاريح بالغياب أثناء وقت العمل الرسمي والفقرة الثالثة من ( خامسا ) الإجازات الاعتيادية بالآتى:

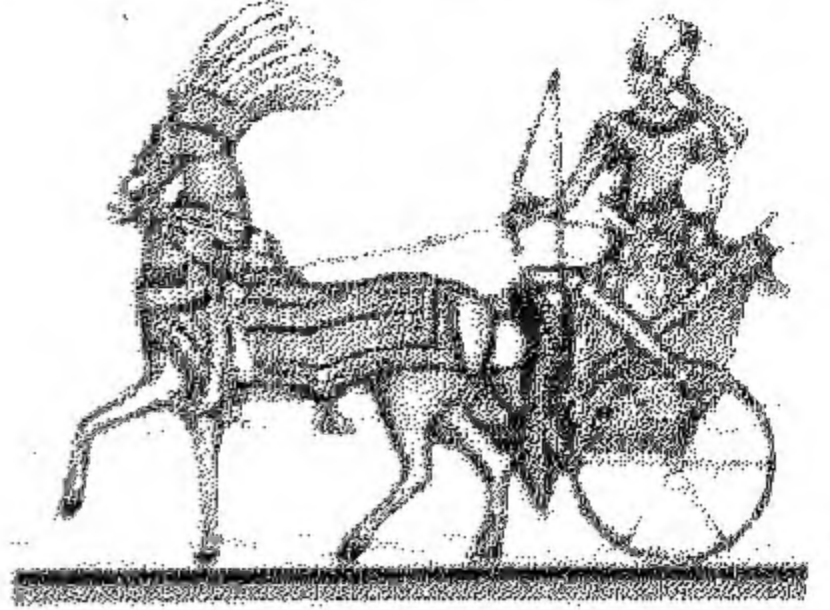
**البند (٢)**

يكون اعتماد التصاريح من مديري العموم على الأقل كل في نطاق إشرافه بحيث لا تزيد مدة التصريح عن ثلاث ساعات في المرة الواحدة وتحسب كل ٧ ساعات غياب بموجب تصاريح معتمدة



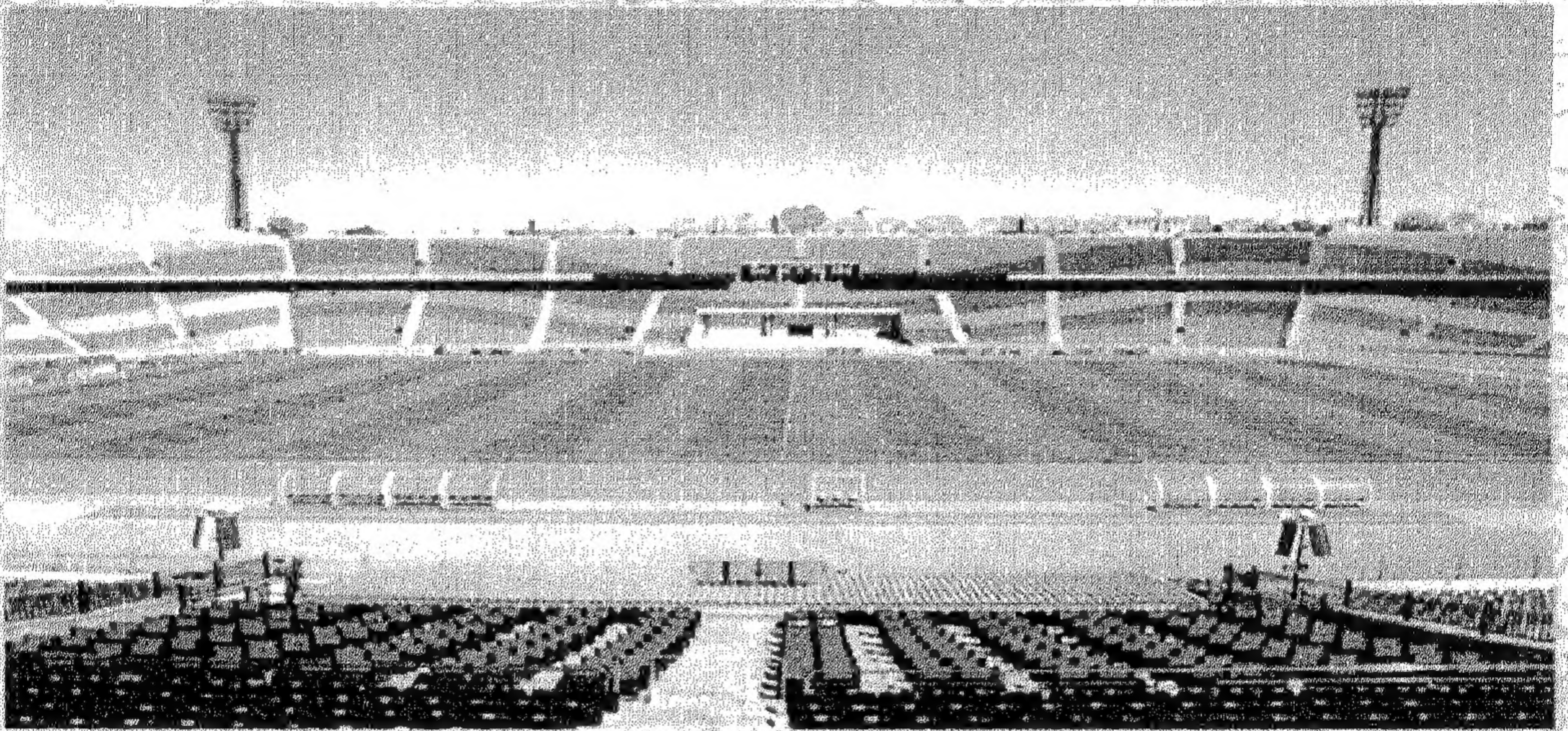


الهيئة القومية للإنتاج الحربي  
شركة



# هيليوس للصناعات الكيماوية

(مصنع ٨١ الحربي)



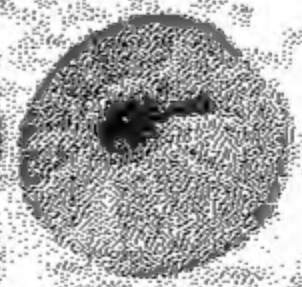
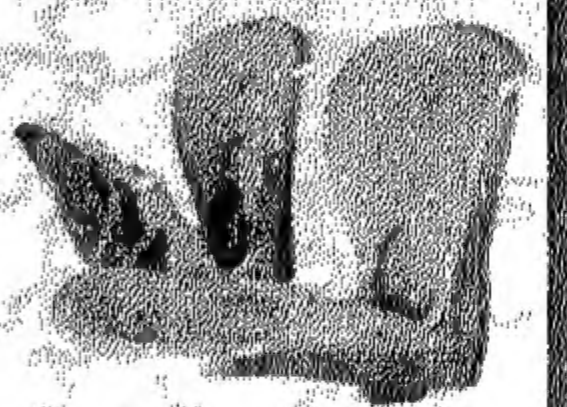
تصميم وتنفيذ وتركيب مقاعد استاد القاهرة الدولي

بويات - كيماويات

كاوتشوك - بلاستيك

معدات الأمن الصناعي

والصحة المهنية



ISO - 9001/2000

المصانع : الهايكستب - مصر الجديدة - ت/ف ٢٢٠٤٨٩٩ - ٢٢١٩٠٨٧  
مكتب الشركة : ٢٣ شارع طلعت حرب - القاهرة - ت/ف ٣٩٣١٧٥٧  
التسويق بالهيئة : ت/ف ٢٦٣٤٤٢٧





# القابضة للتجارة

## فكر جديد .... أداء متميز



الشركة الرائدة في الاستصلاح والزراعة في تونس